

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

| Тема работы  |
|--|
| <b>Оптимизация организационной структуры на предприятии нефтегазовой отрасли</b> |

УДК 005.72:005.591.1:622.323.012

Студент

| Группа    | ФИО           | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|---------|------|
| О – 2ЭМ72 | Забиякин А.С. |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Чистякова Н.О. | к.ф.н.                    |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО             | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Черепанова Н.В. | к.ф.н.                    |         |      |

Нормоконтроль

| Должность             | ФИО          | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Т.В. | –                         |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Руководитель<br>ООП | ФИО            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент              | Чистякова Н.О. | к.ф.н.                    |         |      |

**Запланированные результаты обучения по программе  
38.04.02 Менеджмент**

| <b>Код</b>                             | <b>Результат обучения</b>  |
|--|--|
| <b>Общие по направлению подготовки</b> |  |
| P1                                     | Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности   |
| P2                                     | Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада |
| P3                                     | Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач  |
| P4                                     | Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин   |
| P5                                     | Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал  |
| P6                                     | Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия   |

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Н.О. Чистякова

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Магистерской диссертации**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа    | ФИО                          |
|-----------|------------------------------|
| О – 2ЭМ72 | Забиякину Алексею Сергеевичу |

Тема работы:

**Оптимизация организационной структуры на предприятии нефтегазовой отрасли**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

|   |  |
|---|--|
| Исходные данные к работе  | 1. Отчёт по преддипломной практике<br>2. Учебники и учебные пособия<br>3. Периодические издания<br>4. Интернет-источники<br>5. Электронные ресурсы   |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов                      | 1. Анализ теоретических и практических подходов к управлению развитием персонала<br>2. Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии<br>3. Разработка программы развития персонала на предприятии<br>4. Социальная ответственность |
| Перечень графического материала   | Рисунок 1 - Модель системы развития профессионального потенциала персонала<br>Рисунок 2 – Динамика изменения численности персонала на 2017 год<br>Рисунок 3 – Численность персонала на 2017 год  |
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br>(с указанием разделов) |  |
| Раздел  | Консультант  |
| Социальная ответственность  | Черепанова Н.В., доцент  |
|   |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b> |  |
|   |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> |  |
|---|--|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Чистякова Н.О. | к.ф.н.                    |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа    | ФИО                        | Подпись | Дата |
|-----------|----------------------------|---------|------|
| О – 2ЭМ72 | Забиякин Алексей Сергеевич |         |      |

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

|               |                            |
|---------------|----------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                 |
| О – 2ЭМ72     | Забиякин Алексей Сергеевич |

|                                |  |                    |                     |
|--------------------------------|--|--------------------|---------------------|
| <b>Школа</b>                   | <b>инженерного<br/>предпринимательства</b> | <b>Направление</b> | 38.04.02 Менеджмент |
| <b>Уровень<br/>образования</b> | магистратура                               |                    |                     |

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

|  |   |
|--|---|
| <p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul> | <p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p> |
| <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>  | <p>1. Трудовой кодекс РФ;<br/>2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;<br/>3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>  |

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация программ по подготовке; квалифицированных кадров;</li> <li>- Улучшение условий жизни работников;</li> <li>- Социальные пакеты компании;</li> <li>- Оплата страхования сотрудников и реализация курортно – оздоровительных процедур.</li> </ul> |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности</p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в благотворительных мероприятиях;</li> <li>- Охрана окружающей среды;</li> <li>- Финансовые затраты на местные сообщества.</li> </ul>   |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности</p> | <p>Анализ коллективного договора и внутренних нормативных регламентов АО «ССК»</p>   |

### Перечень графического материала:

Таблица 10 – Стейкхолдеры предприятия ПАО «Роснефть»

Таблица 11 – Структура программы КСО ПАО «Роснефть»

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

|   |  |
|---|--|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> |  |
|---|--|

**Задание выдал консультант:**

| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>      | <b>Ученая<br/>степень,<br/>звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент           | Черепанова Н.В. | к.ф.н.                                |                |             |

**Задание принял к исполнению студент:**

| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                 | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|---------------|----------------------------|----------------|-------------|
| О – 2ЭМ72     | Забиякин Алексей Сергеевич |                |             |

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 112 страниц, 3 рисунка, 13 таблиц, 50 использованных источников.

**Ключевые слова:** ПАО «Роснефть», вовлеченность, развитие персонала, отдел по развитию персонала

**Объектом исследования является:** Отдел и система по развитию персонала ПАО «Роснефть»

**Цель работы** – Разработка предложений по модернизации отдела развития персонала ПАО «Роснефть»

**В результате исследования:** определены причины низкой вовлеченности персонала в производственный процесс организации и разработана план модернизации системы и отдела по развитию персоналу

## **Определения, обозначения, сокращения**

**ПАО** – публичное акционерное общество

**ВНК** – Восточная нефтяная компания

**КСО** – Корпоративная социальная ответственность



## Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| Введение.....   | 10  |
| 1 Анализ теоретических и практических подходов к управлению развитием персонала.....                      | 12  |
| 1.1 Роль развития персонала в системе управления персоналом.....  | 12  |
| 1.2 Понятие, цели и принципы развития персонала.....  | 20  |
| 1.3 Концепции и этапы развития персонала.....   | 32  |
| 1.4 Современные методы обучения и развития персонала.....   | 42  |
| 2 Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии .....                                     | 53  |
| 2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия [45-48]                                    | 53  |
| 1.2 Анализ основных показателей, характеризующих использование и управление трудовыми ресурсами [46]..... | 59  |
| 1.3 Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Роснефть» [49] .....   | 65  |
| 1.4 Диагностика вовлеченности персонала в деятельность компании.....                                      | 69  |
| 3 Разработка программы развития персонала на предприятии.....   | 75  |
| 3.1. Разработка рекомендаций и практических мероприятий по формированию системы развития персонала.....   | 75  |
| 4 Корпоративная социальная ответственность в компании пao «НК Роснефть».....                              | 88  |
| 4.1 Анализ факторов внешней социальной ответственности.....   | 89  |
| 4.2. Определение затрат на программы КСО .....  | 94  |
| 4.3. Ожидаемая эффективность программы КСО.....   | 95  |
| Заключение .....  | 97  |
| Список использованных источников .....  | 99  |
| Приложение 1 .....  | 104 |

## **Введение**

Об актуальности темы свидетельствует, в частности, тот факт, что результаты производственно-хозяйственной деятельности, выполнение бизнес-плана, динамика выполнения плана производства во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов в рамках действующей организационной структуры организации. Кроме того, интенсификация общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий.

Достаточная обеспеченность компании нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для объёмов оказания услуг и повышения эффективности работы компании. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов, и, как результат объём оказания услуг, себестоимость перевозок, прибыль и ряд других экономических показателей.

Целью данной работы является изучение теоретико-методических аспектов трудовых ресурсов на предприятии, анализ и оценка и управления персоналом в ПАО «Роснефть». Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач: во-первых, обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе; затем, использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства; наконец, эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда).

Предмет исследования – система и отдел по развитию персонала предприятия. Объектом исследования в работе выступает ПАО «Роснефть».

Информационную базу исследования составили законодательные нормативные документы, периодические издания и литература, официальные данные отчетов ПАО «Роснефть». В первой главе будут освещены теоретические аспекты, касающиеся понятия, методов управления персоналом, а также методы анализа и оценки использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом на предприятии.

Во второй главе будет рассмотрена организационная структура ПАО «Роснефть» и место персонала в этой структуре.

В третьей главе планируется сформулировать перечень мероприятий по модернизации одного из важнейших структурных элементов организации – отдела по развитию персонала.

## **1 Анализ теоретических и практических подходов к управлению развитием персонала**

### **1.1 Роль развития персонала в системе управления персоналом**

Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам. А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.. По мнению В.М. Масловой, развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий. В трактовке П.Э. Шлендера развитие человеческих ресурсов - это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров. Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом». В данном исследовании под развитием персонала мы будем понимать систему управляемых действий в области подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, решению новых задач, с целью преодоления расхождения между требованиями к работнику и качеством реального человека, в рамках достижения определенного уровня социального и экономического развития организации, удовлетворения коллективных и индивидуальных потребностей персонала [1].

Развитие персонала должно быть направлено на оптимизацию результативности его деятельности, для чего должны быть созданы необходимые условия. Именно управленческий аспект развития персонала интересует нас в первую очередь. В этом смысле можно говорить о создании системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой.

Исходя из этого развитие персонала понимается нами как проект деятельности, включающий систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности работы.

Далее логика научного поиска требует обращения к проектированию системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой. Социальное управление характеризуется способностью человека вырабатывать идеальные проекты деятельности и осуществлять их своими силами или силами других людей. Роль субъекта управления характеризуется выработкой проекта деятельности и созданием условий для его реализации. Таким образом, проектирование занимает особое место в системе управления и выполняет функцию организации деятельности, как самого субъекта управления, так и управляемых субъектов [2].

Основываясь на методологии системного подхода и принципах управления проектами управление развитием персонала трактуется нами как взаимодействие управляющего и управляемого субъектов по поводу разработки и реализации проекта развития персонала, включающего систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на рост профессионализма, компетентности персонала с целью повышения эффективности его работы. Реализации данного проекта предполагает создание условий в рамках организации для развития профессионального потенциала персонала, что способствовало бы устойчивости и развитию самой организации, а также согласованию общих, групповых и индивидуальных интересов. Практической деятельности должна предшествовать разработка теоретической концепции управления развитием персонала.

Новой тенденцией в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция - развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [3-4].

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

Развитие персонала - комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации». Соответственно обучение «связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы.

Обучение персонала - совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках [4].

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Пяткина Н.Е. считает, что основная цель профессионального развития - создание таких условий в рамках организации, когда работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой организации. Для решения данной задачи организации необходимо разработать *модель развития*, которая представляет собой теоретическую конструкцию, объединяющую в себе разнообразные методы, средства и технологии, способствующие переходу персонала из одного качественного состояния в другое [5].

Успех достижения цели напрямую зависит от того, насколько сотрудники организации готовы стать субъектами развития. Термин «субъект развития» означает, что человек осознает необходимость социального роста и всестороннего развития, имеет к этому интерес, и что он является саморефлексирующей и ответственной личностью. Таким образом, чтобы стать субъектом развития, персонал организации должен обладать тремя неизменными качествами [6-7]:

- иметь собственный интерес к развитию организации и глубокую внутреннюю мотивацию для участия в принимаемых руководством действиях;

- быть достаточно квалифицированным и обладать соответствующими личными качествами для того, что заниматься новой деятельностью;

- нести ответственность за результат (если цель развития не достигнута, то субъект понесет явный ущерб).

В данном исследовании используется методология прикладного системного анализа, разработанная одним из авторитетных специалистов по прикладному системному анализу Р. Акоффом, которая включает пять этапов [8]:

- 1) анализ состояния организации и ее проблем;
- 2) разработка вариантов «идеализированного» будущего корпорации;
- 3) разработка средств достижения целей;
- 4) распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов);
- 5) планирование внедрения.

На первом этапе в целях анализа состояния организации и ее проблем в части развития персонала проводится комплексное исследование ее эффективности.

На втором этапе анализа, согласно избранной методологии, осуществляется разработка вариантов «идеализированного» будущего, в результате которой разрабатывается концепция проекта. «Концепция проекта

- это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции - определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения. Иначе говоря, в систематической форме представить, чего мы хотим и как мы это сделаем. Обычно в концепции получают отражение: актуальность проекта; его цель и задачи; содержание предполагаемой деятельности; правовое, экономическое, организационное обоснование проекта; ожидаемые последствия его осуществления.

Третий этап - разработка средств достижения целей. К методам развития персонала обычно относят: методы адаптации новых работников, методы оценки и аттестации накопленного потенциала и фактических компетенций, обучение (в различных организационных формах, включая самообразование), управление карьерой и управление кадровым резервом, методы стимулирования и мотивации труда.

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить следующим образом:

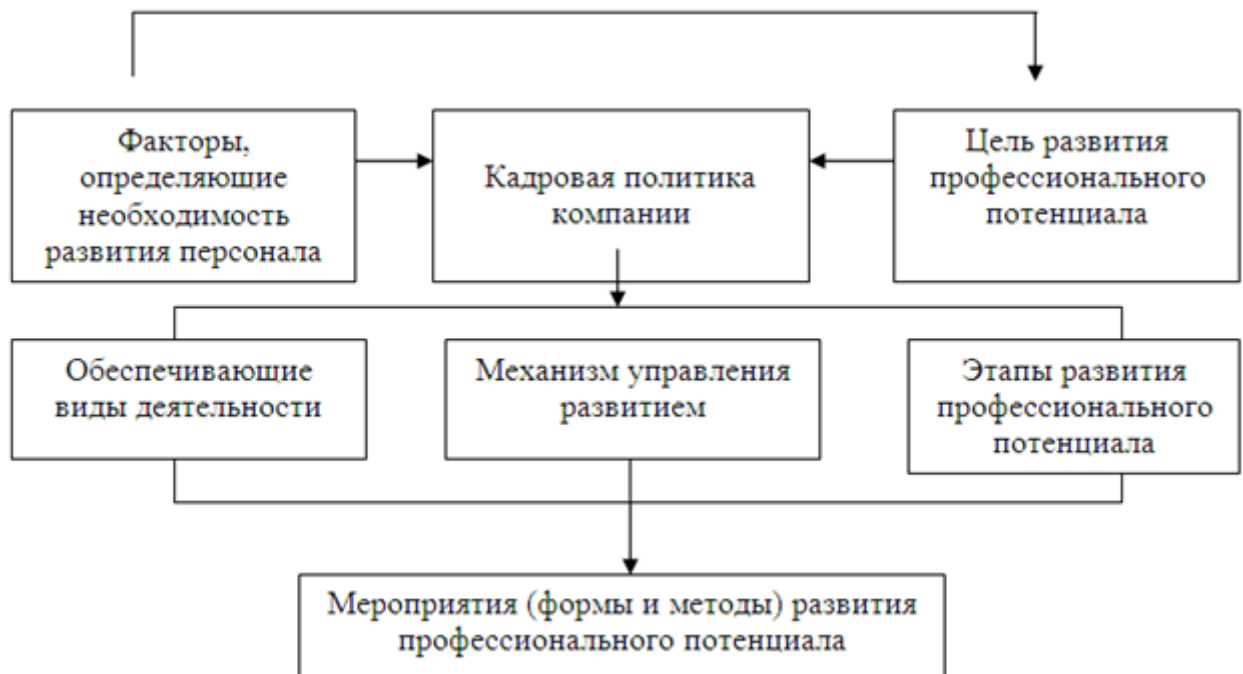


Рисунок 1 - Модель системы развития профессионального потенциала персонала [9]



Четвертый этап - распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов) является необходимым для обеспечения проекта, однако, это не входит в компетенцию социологов, а осуществляется соответствующими подразделениями (дирекцией по персоналу, финансовым отделом и т.д.). К сожалению, в условиях экономического кризиса ресурсов для развития персонала недостаточно. Тем важнее распорядиться ими с наибольшим эффектом.

Пятый этап - планирование внедрения. Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Основными можно считать следующие этапы: разработка концепции проекта, оценка жизнеспособности проекта, планирование проекта, составление бюджета, защита проекта, предварительный контроль, этап реализации проекта, коррекция проекта по итогам мониторинга, завершение работ и ликвидация проекта.

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Анализируя понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует четко разграничить их значения. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает, в свою очередь, следующие компоненты [10]:

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации и переподготовка;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры.

Система стратегического управления человеческими ресурсами, разработанная с позиций системного подхода к управлению персоналом,

имеет следующие функциональные уровни, связанные между собой прямой и каскадной обратной связью [10-11].

*1. Формирование и уяснение общей стратегии предприятия.* Стратегия предприятия в целом формируется имеющимся (фактическим) кадровым потенциалом и должна быть ориентирована на реально существующий на данный момент времени человеческий ресурс.

*2. Трансформация стратегии предприятия по линии организационно-технических задач подразделений и служб.* Устанавливается соответствие стратегических задач и имеющихся опорных кадров в конкретных подразделениях и службах предприятия.

*3. Определение дисбаланса фактических и требуемых компетенций для реализации выработанной стратегии предприятия.* При этом учитывается имеющийся (ранее выявленный) профессиональный потенциал, который в ходе соответствующей подготовки и переподготовки может быть выведен на уровень компетенций, требуемых для реализации разработанной стратегии предприятия.

*4. Разграничение требуемых компетенций на ключевые и вспомогательные.* Ключевыми компетенциями являются определяющие, решающие для реализации стратегии предприятия; вспомогательные компетенции позволяют достигнуть поставленных целей с минимальными затратами времени и материальных ресурсов.

*5. Определение путей формирования требуемых компетенций для эффективной реализации стратегии предприятия.* В этих путях и отображаются основные установки, закладываемые в стратегию управления персоналом.

*6. Определение связей, действующих в системе управления персоналом.* Отсутствие конфликтных ситуаций на этом этапе свидетельствует о том, что построенная система стратегического управления человеческими ресурсами предприятия реально обеспечивает гармоничное

встраивание стратегии управления и развития персонала в обновленный стратегический контекст предприятия.

*7. Коррекция (пересчет) общей численности персонала, требуемого для эффективной реализации стратегии предприятия.* При этом учитываются не только требуемые новые ключевые и вспомогательные компетенции, но и возможные структурные изменения предприятия и оптимальная наполняемость ее новых или реконструированных подразделений и служб.

*8. Определение набора функций управления персоналом предприятия.* Для комплексного взаимодействия функций управления персоналом используется одноконтурная обратная связь. Самым простым примером такого использования заданных функций является найм с последующим обучением в рамках системы корпоративного обучения.

*9. Каскадная обратная связь на этом уровне используется для корректировки управленческих воздействий при отклонении результатов деятельности служб управления персоналом по выполнению основных ее функций от заданных показателей (количественных и качественных).* Например, может быть проведена коррекция путем формирования требуемых компетенций в сторону усиления роли корпоративного обучения из-за отсутствия на рынке требуемых компетенций или из-за невозможности предоставления специалистам, нанимаемым «со стороны», запрашиваемого вознаграждения за труд.

*10. Комплексная оценка деятельности персонала по реализации стратегии предприятия.* Эта оценка производится периодически с целью определения результативности системы стратегического управления персоналом.

*11. Фиксация фактического состояния реализации стратегических целей предприятия.* Определяется соответствие достигнутых результатов и запланированных показателей деятельности.

По результатам проводимых оценок на уровнях 9 и 10 вводится соответствующая коррекция в систему стратегического управления и развития персонала предприятия вплоть до первого уровня.

Подводя итоги осуществленному анализу, можно сделать основные выводы: эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию; управление развитием персонала предприятия предполагает разработку и реализацию социальной технологии, которая в итоге должна привести к повышению эффективности производственной деятельности.

## **1.2 Понятие, цели и принципы развития персонала**

### *Понятия персонала организации и управления*

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника [12].

- Персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

- Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

- Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный [13].

- Управленческий персонал – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

- Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные. Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения. Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения. Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности [15].

Специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения задач специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПТУ или ПТУ.

Специальность – это одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т. д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют так [15-16]:

- наемные работники, заключившие трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- работники, занятые индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующие труд наемных работников;

- работодатели – собственники организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;

- неоплачиваемые работники семейных предприятий;

- члены коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т. д.);

- лица, не поддающиеся квалификации по статусу.

Наемные работники подразделяются на гражданское население и военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на постоянных работников; временных и сезонных.

Работа имеет квалификацию: основную; дополнительную; и неполную видимую занятость.

Основная работа – та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать [16]:

- профессиональную структуру;

- квалификационную структуру;

- половозрастную структуру;

- структуру персонала по стажу;

- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает следующие основные задачи в управлении своим персоналом [17-18]:

1. Каждая организация привлекает необходимое количество сотрудников по определенным качественным требованиям к ним. Способы и методы поиска и подбора персонала могут быть разными, но суть остается единой – заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки (компетенции) на определенное время в обмен на различного рода вознаграждения со стороны организации.

2. Все организации проводят адаптацию, обучение и развитие своих сотрудников, т.е. приводят в соответствие навыки и умения сотрудников с стоящими перед организацией целями и задачами. Способы и формы такого обучения могут быть разными, но они присутствуют всегда.

3. Организация осуществляет оценку производственного поведения своих сотрудников, их вклад в достижение целей организации. Формы оценки разнообразны – от простой похвалы до сложных систем аттестации.

4. Каждая организация вознаграждает своих сотрудников – т.е. компенсирует им затраты времени, энергии, интеллекта потраченные сотрудниками на достижение целей организации, мотивируя их на «правильное» производственное поведение.

5. Каждая организация имеет свою корпоративную культуру, которую она стремится тем или иным способом развивать, обеспечивая заинтересованность сотрудников в работе в данной организации.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении персоналом и любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха любого предприятия важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное



вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? Почему люди работают? Что нужно делать для того, чтобы сотрудники работали качественнее и эффективнее? Каким образом можно сделать работу привлекательной? Что вызывает у человека желание работать? – все эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.

### *Принципы системы развития персонала [19]*

Развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки работников, стимулирования творчества и создания условий саморазвития, а также планирование карьеры персонала в организации.

Развитие персонала обусловлено необходимостью приспосабливаться к изменениям среды.

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Развитие персонала включает:

- выработку стратегии развития;
- прогнозирование потребности в кадрах соответствующей квалификации;
- профориентацию;
- планирование карьеры;
- обучение, тренинги;
- самообразование и самосовершенствование;
- работу с кадровым резервом;
- организацию изобретательства и рационализаторства;
- формирование организационной культуры;
- совершенствование личностных качеств.

Развитие персонала способствует:

- росту интеллектуального уровня работников;
- раскрытию их творческого потенциала;
- приобретению всеми сотрудниками возможностей роста;
- снижению текучести кадров;
- повышению качества трудовой деятельности;
- формированию и закреплению новых организационных ценностей;
- улучшению морально-психологического климата;
- делегированию полномочий.

Принципы управления персоналом – это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип *системности* в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип *демократизации* работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;

- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;

- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;

- внедрение нововведений с согласия персонала организации;

- партисипативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;

- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип *индивидуализации* работы с персоналом реализуется:

- в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;

- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;

- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип *информатизации* работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования..

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Виды развития персонала [20]:

- интеллектуальное (расширение восприятия, альтернативные взгляды на проблему, избавление от стереотипов);
- эмоциональное(умение выстраивать взаимоотношения с коллегами);
- поведенческое(пересмотреть собственные поведенческие модели, выработать новые стратегии поведения, оптимизировать определенные ролевые модели).

Профессиональное развитие - приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности.

Основные методы профессионального развития: профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

#### *Основные задачи системы развития персонала и мотивации*

Обозначим основные задачи, стоящие перед менеджером по персоналу при разработке и совершенствовании системы мотивации и стимулирования эффективного производственного поведения [21-22]:

- Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые

им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации.

- Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему мотивации.

- Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

#### *Основные элементы системы мотивации на предприятии [19-22]*

1. Компенсационный пакет. Компенсационный пакет или система материальных вознаграждений, которые используются в организации, складывается из денежного вознаграждения или системы оплаты труда и из социальных льгот (бенефитов) – комплекса дополнительных благ предоставляемых организацией, как в законодательном, так и в добровольно порядке и имеющем обычно натуральную форму.

2. Базовая заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте. Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

3. Должностной оклад сотрудника обычно определяется рангом занимаемой должности, ее внутрифирменной ценностью, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника. Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

4. Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

5. Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (премиальная) часть денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10-15 процентов.

6. Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся

медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

7. Система нефинансовой мотивации – морально-психологическое вознаграждение, которое повышает уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников к конкретной организации, влияя и формируя определенную организационную культуру предприятия.

Для специалиста по управлению персоналом разработка и использование мотивационных схем и моделей позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников методами конструирования компенсационного пакета, социальных льгот и морального стимулирования. Многие способы мотивации с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха, но зачастую весьма эффективный.

При разработке мотивационной политики специалист по управлению персоналом не должен следовать мифу о выгодности дешевого труда. Так называемый дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.

Профессиональная миссия специалиста по управлению персоналом заключается в частности и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система

мотивирования на предприятии должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

### **1.3 Концепции и этапы развития персонала**

Управление как особый вид деятельности в социальной группе развивается с самого зарождения человеческой цивилизации. В первобытную эпоху в родовой общине сложилась простейшая кооперация (совместная, коллективная работа) как исторически первая форма общественного труда. Благодаря ей, а также постоянному совершенствованию рабочих орудий, приобретению людьми трудовых умений и навыков происходило хотя и медленное, но неуклонное повышение производительности труда. Происходит разделение труда: первоначально по полу и возрасту, затем от собирательства и охоты к земледелию, скотоводству, ремеслу. На смену родовому строю пришло рабство - исторически первая форма принудительного труда и эксплуатации [23].

В первых рабовладельческих государствах мы находим следы, аспекты управления персоналом. Еще Геродот (“отец истории”) писал о ста тысячах рабочих, которые были собраны для строительства пирамиды Хеопса (2575-2465 гг. до н.э.) и расположенных рядом с ней сооружений. Очевидно, что реализация подобного проекта требовала решения проблем занятости, распределения работ, рабочего времени, довольствия и оплаты труда, санкций, то есть тех вопросов в сфере управления персоналом, которые актуальны и по сей день [24].

Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в Вавилоне. Прежде всего, это относится к Кодексу Хаммурапи, в котором 4000 лет назад были юридически оформлены многие вопросы оплаты труда, в том числе минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Спустя полторы тысячи лет на текстильных фабриках Междуречья стала применяться прогрессивная система заработной платы [23-24].



Велики и заслуги китайских мыслителей в развитие идей общежития и управления людьми (Конфуций, Шан Ян, Хань-Фэй-цзы) [23].

Феодалный способ производства держался на так называемом “праве” крупных землевладельцев распоряжаться средствами производства (прежде всего землей) и трудом самостоятельно хозяйствовавших производителей, которые находились в поземельной, а часто и в личной зависимости от землевладельцев-феодалов. Механизм производственных отношений в тех условиях не мог действовать иначе, как через внеэкономическое принуждение к труду, прямое насилие, сословное неравенство крестьян и ремесленников [25-27].

История Нового времени подтверждает следующую закономерность: капитализм как хозяйственный уклад, как общественный строй держится на взаимодействии частной собственности и наемной рабочей силы, то есть он возникает и развивается там, где собственник средств производства находит на рынке свободного рабочего в качестве продавца своей способности к труду. Иными словами, капитал и наемный труд порождают и взаимно обуславливают друг друга.

В новейшее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей, как на проявление человеческой личности. Предпринимательство, находясь по своей социальной сущности в прямой и неразрывной связи с трудом, экономической свободой и рыночной регуляцией товарно-денежных отношений, представляет собой разновидность трудовой деятельности. Отдельные положения науки об управлении людьми нашли свое отражение в произведениях Аристотеля, Аристокла (Платона), Шан Яна, Августина, Н. Макьявелли, Ф. Бэкона [28-31].

Как научно-практическая дисциплина управление персоналом существует около века.

В 1880-х в больших корпорациях САСШ созданы первые отделы кадров (Baltimore & Ohio Railroad).

В 1895 г. американский инженер Генри Таун на конференции Американской ассоциации инженеров поставил вопрос о необходимости создания концепции, теории управления людьми.

Исследователи выделяют 4 этапа в развитии управления персоналом в этом веке (таблица 1):

Таблица 1 - Этапы развития теории и практики управления персоналом [20-31]

| Годы         | Концепции управления персоналом; школы менеджмента; модели работника  | Признаки управления персоналом  | Типичный стиль руководства                                   | Характер организации работ | Функции служб управления персоналом  |
|--------------|---|---|--|----------------------------|--|
| 1880<br>1920 | Использование трудовых ресурсов в рамках экономического подхода. Научное управление, административная школа. Экономический человек. | Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника | Авторитарный, ориентированный на цели                        | Децентрализация            | Найм, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы |
| 1920<br>1950 | Управление персоналом в рамках органического подхода. Человеческих  | Делай работника довольным и он будет производить. Ориентация на малые группы.   | Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека. | Децентрализация            | То же + социально-психологическая помощь, разрешение                           |

|              |   |   |  |                          |   |
|--------------|---|---|--|--------------------------|---|
|              | отношений.<br>Психологический человек.  | Устранение конфликтов.<br>Снятие напряженности.<br>Принципы коллективизма.<br>Лояльность.<br>Основы участия в принятии решений.   |  |                          | конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации                                      |
| 1950<br>1970 | Управление человеческим и ресурсами.<br>Органический подход.<br>Профессиональный человек. | Делай знания производительными.<br>Вовлеченность работника в дела организации.<br>Мобилизация всей человеческой энергии.<br>Квалификация кадров.<br>Признание работника важнейшим капиталом.<br>Система социальных гарантий.                        | Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры | Усиление децентрализации | То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ.<br>Оценка персонала. |
| 1970<br>1990 | Управление человеком.<br>Гуманистический подход.<br>Профессиональный, социальный человек. | Ключевой ресурс.<br>Возрастание значения знаний.<br>Повышение затрат на персонал.<br>Конкуренция на рынке труда.<br>Расширение узаконенных прав по участию в принятии решений.<br>Партнерство.<br>Упор на индивидуальность.<br>Непрерывное обучение | То же  | Усиление децентрализации | Взаимодействие охватывает все сферы и стадии воспроизводства персонала                      |

На первом этапе классики управления Фредерик Тейлор и Анри Файоль в своих работах акцентируют внимание на организации людей, учете, справедливом вознаграждении труда и дисциплине. В то же время в 1915 г. появляется первый учебный курс по подготовке менеджеров по персоналу (школа Тиск Дортмундского колледжа), к 1919 г. - 12 американских колледжей вводят курсы по кадровому менеджменту. Развиваются подразделения НИОКР (научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы) - в 1913 г. в 50 корпорациях САСШ. В период 1930-1960х гг. активизируется профсоюзное движение, возникшее в Англии в середине XIX в., в САСШ - на рубеже веков (в 1945 г. численность членов профсоюзов в США превысила треть занятых); создаются государственные социальные программы (в США - Акт о социальном страховании 1935 г., Акт Уолш-Хили 1936 г. для работающих по государственным контрактам, Акт справедливости трудовых стандартов 1938 г.); растет влияние концепции “человеческих отношений”, оперирующей такими понятиями, как “мотивы”, “коммуникация”, “участие”. На этом этапе государство отчасти ограничивает давление собственника на рабочую систему. С 1946 г. растет интерес к Японии в связи с подъемом японской промышленности [31-32].

В 1950-60-е гг. быстрыми темпами развиваются новые отрасли, определяющие научно-технический прогресс: электротехническая, радиотехническая, химическая, аэрокосмическая, атомная. Трудовые ресурсы, реагируя на изменения, обретают новые качества: все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса [33].

Усиливаются и бюрократические тенденции, поэтому в 1970-е гг. большинстве развитых стран мира отмечено заметное падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров, абсентеизм. В 1972 г. текучесть на заводах корпорации “Форд” составляла 27%, абсентеизм на предприятиях шведского концерна “Вольво” в 1971-1973 гг. - 30%.

В России серьезный интерес к проблемам управления возникает в 20-е гг. XX в. Российские исследователи в сфере научной организации труда - А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке полагали, что добиться роста производительности труда можно, переняв у капитализма все ценное в этой области, включая и положительные стороны системы Тейлора; что результативность всякой хозяйственной деятельности повышается не только за счет интенсификации труда, механизации работ и рационализации производства, но и посредством социализации трудового процесса, повышения роли человека как решающего фактора трудовой деятельности. Российские ученые, разрабатывая основы научной организации труда, раньше своих западных коллег указали на технократическую ограниченность тейлоризма и по сути дела предвосхитили появление в США в конце 1920-х гг. управленческой школы человеческих отношений. Представители этой школы опирались на достижения психологии и социологии. Они исходили из того, что тщательно рассчитанные трудовые операции и даже относительно высокое вознаграждение еще не гарантируют повышение производительности труда. Успех дела зависит от содержания и условий работы, особенно от “психологического климата” и межличностных отношений, общения и взаимодействия работников [34].

В начале 1970-х гг. в СССР появляются работы А.И. Китова и Е.С. Жарикова, в которых они изучали проблемы: падения производительности труда при высокой фондовооруженности; опережающих темпов роста заработной платы по отношению к темпам роста производительности; потребительского отношения к производству, предприятию. Но их исследования, актуальные и в наше время, не были востребованы в те годы. С начала 1990-х гг. сформировалось отношение к кадрам как к ресурсу организации в рамках концепции перехода мирового сообщества к модели устойчивого развития. Сейчас управление человеческими ресурсами подразумевает рациональное использование имеющихся в наличии людских ресурсов организации, их сохранение и развитие. Эта деятельность шире, чем

управление персоналом, так как охватывает все сферы деятельности каждого человека в организации. Человек провозглашается высшей ценностью организации, в связи с этим деятельность по управлению человеческими ресурсами направлена на развитие в сотрудниках качеств, необходимых для реализации целей предприятия [35].

Сегодня выделяют два основных подхода к управлению персоналом: японский и евро-американский.

Таблица 2 - Японский и евро-американский подходы к управлению персоналом [33-35]

| Характерная черта          | Япония  | США и Европа   |
|----------------------------|---|--|
| Цели                       | Общие групповые; люди - наиболее ценное достояние для достижения задач компании (создание психологического климата, повышение кооперации ее членов) | Цели организации не соответствуют целям рабочих (стимулирование деньгами, жесткий контроль за исполнением).<br>Максимальная прибыль на инвестиционный капитал в результате технологической и индивидуальной производительности |
| Принцип найма              | Пожизненный   | Краткосрочный  |
| Принцип труда              | Чем старше сотрудник, тем выше заработная плата   | Чем больше стаж работы, тем выше заработная плата  |
| Принятие решений           | Децентрализованная система (снизу вверх); принцип консенсуса  | Централизованная система; индивидуальное принятие решений  |
| Ответственность            | Коллективная  | Индивидуальная   |
| Развитие                   | Неспецифический путь повышения квалификации   | Специфический путь повышения квалификации  |
| Карьера и должностной рост | Медленное должностное продвижение   | Быстрое должностное продвижение  |
| Контроль                   | Легкий неформализованный  | Жесткий формализованный  |

Японская модель наиболее точно отражает концепцию управления человеческими ресурсами, для нее характерна ориентация на личностные качества работника, его мировоззрение, трудоспособность в целях пожизненного найма; а также на разработку корпоративной философии.

Для евроамериканской модели характерно стремление к максимальному соответствию должности в целях извлечения максимальной прибыли.

Некоторые авторы выделяют еще и китайскую модель управления кадрами, отличающуюся системой дифференциации работников по результатам экзаменов. Возможно, что в будущем к этой модели будет обращено пристальное внимание исследователей, сравнимое с вниманием к “японскому чуду”, по причине повсеместного распространения китайских предприятий и самобытных подходов к управлению кадрами.

Современные стратегические концепции управления кадрами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с меняющимися требованиями рынка и с учетом новых технологий.

В настоящее время сформировались основные тенденции управления персоналом:

- 1) Ориентация на регулярное повышение квалификации персонала;
- 2) Стремление к снижению текучести кадров. Особое внимание уделяется нематериальным формам мотивации (мед. страховка, общефирменные мероприятия, оплачиваемые обеды, банк нерабочих дней и т.д.);
- 3) Стремление к единому статусу (единая парковка, единый зал в столовой для работников и руководителей).

. При этом необходимо исходить из ряда концепций:

- социальные инновации так же важны, как и технологические; капитал нужно инвестировать не только в передовую технику, но и в равной мере в подготовку и обучение кадров;

- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;

- проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать корпоративный стиль работы.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек, его инициатива; результат деятельности организации определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников.

#### *Современные теории мотивации*

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью содержательных теорий мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.

Представителями данной теории являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.

Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими, Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.



Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребность - это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности - это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать). Вторичные потребности по своей сути являются психологическими, например потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

В контексте мотивации понятие «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. Внутреннее вознаграждение приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается внешнего вознаграждения, то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям «поощрение» или «премирование», т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий и льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и

признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

Что использовать в большей степени - внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации - следует определить реальные потребности работников.

#### **1.4 Современные методы обучения и развития персонала**

Современные методы развития персонала в организации включают в себя широкий спектр инструментов — от оценки потенциала сотрудника и составления индивидуального плана развития до профессиональных тренингов и обязательных инструктажей и аттестаций. Перед линейными руководителями и менеджерами по развитию и обучению персонала всегда стоят следующие вопросы: каким образом определить индивидуальные зоны развития сотрудников; какими эффективными методами и технологиями развития персонал может воспользоваться; как обучаются взрослые люди, что такое основы андрагогики, и чем обучение взрослых людей отличается от обучения детей; как составлять индивидуальный план развития и четко ставить цели по развитию.

Основные методы обучения и развития персонала включают в себя [36-38]:

Самообучение — предполагается, что специалист для своего профессионального развития должен постоянно читать специализированную литературу, находиться в курсе трендов и тенденций в своей сфере.

Лекции — пассивный метод обучения и развития персонала, при котором сотрудники получают информацию от лектора и ведут конспекты. Курсы повышения квалификации — направлены на совершенствование и расширение уже имеющихся знаний и навыков; по окончании выдается сертификат, свидетельство или удостоверение. Для определенных профессий курсы повышения квалификации предусмотрены законодательно и могут проходить как с отрывом, так и без отрыва от рабочего места.

Профессиональная переподготовка — в отличие от курсов повышения квалификации, переподготовка занимает больше времени, поскольку предполагает освоение новой, зачастую смежной, профессии. По окончании такой формы обучения и развития может выдаваться диплом.

Конференции и семинары — в ходе такого метода развития сотрудники имеют возможность познакомиться с коллегами из других организаций, обменяться мнениями и подискутировать. Групповые обсуждения могут перетекать в деловые игры, разборы кейсов, мозговые штурмы. Ведущий семинара или конференции в данном случае выступает также в роли модератора.

Тренинги — это метод интерактивного обучения и развития персонала, где основной упор делается на практику, т.е. тренировку определенных навыков и развитие компетентности. Сотрудники в сжатые сроки оттачивают навыки межличностного и профессионального поведения.

Деловые игры — имитация или упрощенное моделирование рабочего процесса, где участники принимают решения, исходя из правил, задач, интервенций в ходе игры, в режиме неопределенности или нехватке информации. По окончании деловой игры все сотрудники обычно получают обратную связь, на основе которой можно корректировать планы развития тех или иных навыков и компетенций.

Почему же управленческие тренинги, курсы и программы далеко не всегда позволяют руководителем подготовиться к позициям более высокого уровня. Ответ очень прост, и он лежит в определении понятия развития персонала. В современной литературе по развитию талантов считается, что концепция развития персонала — это не только приобретение новых знаний и навыков, но изменение способа поведения и мышления. Об этом очень подробно в своей концепции горизонтального и вертикального развития людей рассказывает Билл Торберт и Роберт Киган. Вертикально-горизонтальная концепция развития персонала Торберта и Кигана.

Основываясь на исследованиях психолога Жана Пиаже, Билл Торберт и Роберт Киган говорят о том, что человек может развиваться с одной стороны в части своих знаний и навыков. Такое развитие в их теории получило название горизонтального развития, и это понятие подразумевает развитие профессиональных компетенций, новых навыков и знаний. Однако, с их точки зрения, для успешного процесса развития управленческих и лидерских качеств важны также следующие процессы [39]:

- расширение перспектив мышления;
- изменение способа мышления;
- эмоциональная зрелость;
- осознанное поведение.

Этот аспект развития Торберт и Киган называли вертикальным развитием персонала. Для иллюстрации этой концепции развития персонала можно взять метафору стакана. Когда мы обучаем человека — читаем ему лекцию, развиваем его знания и навыки, мы наполняем пустой стакан. И это пример горизонтального развития. Если речь заходит о вертикальном развитии, то мы говорим о расширении самого стакана. Таким образом, вертикальное развитие — это не столько развитие знаний и навыков, сколько изменения способа мышления человека — то есть, изменения способа думать о той или иной проблеме и, как следствие, повышение осознанности и изменение своего поведения. Идею этих авторов продолжил Ник Петри из бостонской консалтинговой группы. Соединяя модели, он предложил так называемые 3 стадии вертикального развития человека:

Первая стадия развития — зависимость. На этой стадии человек является хорошим командным игроком, он — лояльный последователь и верный сотрудник своей компании, при этом он нуждается в очень четких целях и направлении его действий. На стадии зависимости сотрудник часто полагается на авторитеты и равняется на других. Такого сотрудник иногда в шутку называют “надежной рабочей лошадкой”. Но дело в том, что иногда этого бывает недостаточно для того, чтобы решать новые бизнес-задачи и

выводить компании на новый уровень. Поэтому Ник Петри выделяет второй уровень развития сотрудника — независимость.

Вторая стадия развития — независимость. Сотрудник на этом уровне развития в первую очередь способен самостоятельно формулировать свои цели и, более того, способен сформулировать четкий план, по которому он будет двигаться к достижению этих целей. Такой работник может отстаивать свою позицию. Он ведом неким внутренним компасом, который и позволяет ему определять свои внутренние цели.

Третья стадия развития — взаимозависимость. Сотрудник на этом уровне развития мыслит в контексте партнерства и сотрудничества. Такой работник не только способен отстаивать свою точку зрения, но и очень хорошо понять другие точки зрения. Именно поэтому он видит сразу с нескольких перспектив и способен устранять противоречия, решая таким образом проблемы. Как правило, такие люди ориентированы на долгосрочную перспективу и являются хорошими стратегами. Как правило, эти три уровня развития ложатся в основу программ по управленческому развитию сотрудников в организации.

Если управленческое и лидерское развитие — это в первую очередь изменение поведения и способа мышления, то как же происходят эти изменения? Ответ на этот вопрос предложил в начале 50-х годов 20 века Курт Левин, который сказал о том, что любые изменения в организациях или в людях происходят путем преодоления трех этапов [40]:

- размораживание — для того, чтобы что-то изменилось, нужен внешний стимул, некий толчок;
- изменение — это преобразование поведения либо самой компании;
- замораживание — фиксирование тех, изменений, которые уже произошли.

Эту модель изменений Курта Левина использует в своей теории развития персонала Ник Петри. Он предлагает трехэтапную модель

вертикального развития сотрудника и выделяет этапы и условия для его успешного осуществления.

Первый этап — дезориентация (выход из зоны комфорта). Давайте представим себе любого сотрудника компании, который получает продвижение на новую должность в другой департамент или назначение, связанное с переездом в другой город, либо страну. Первое, что с ним происходит — это выход из зоны комфорта, когда сотрудник понимает, что его предыдущего опыта и знаний недостаточно для того, чтобы решить новые задачи. Это есть дезориентация — понимание того, что что-то нужно менять.

Второй этап — столкновение перспектив. Работая в новой команде, сотрудник начинает взаимодействовать с другими людьми. Эти люди имеют другой опыт, у них своя точка зрения по поводу того или иного вопроса и, таким образом, работник начинает понимать, что на одну и ту же проблему можно посмотреть с разных сторон. У сотрудника на этом этапе развития появляется способность лучше понять и принять эти точки зрения. Такая ситуация бросает вызов привычному образу мышления сотрудника.

Третий этап — создание новых смыслов. На этой стадии человек уже способен обдумать и отрефлексировать, что же с ним произошло в тот момент, когда он получал новый опыт работы, и интегрировать этот опыт в свою картину мира. Таким образом, и происходит переход на более высокий уровень мышления.

В современных концепциях профессионального развития персонала методы технологии развития часто увязывают с теорией горизонтального развития. Горизонтальное развитие по Торберту и Кигану — это развитие компетенций сотрудника, его знаний и навыков. По теории в процессе горизонтального развития принято выделять четыре этапа: неосознанная некомпетентность; осознанная некомпетентность; осознанная компетентность; неосознанная компетентность. Возьмем в качестве иллюстрационного примера навык вождения автомобиля. Например, до

определенного момента человек жил недалеко от офиса и имел возможность ездить на работу на велосипеде. Ему не нужен был автомобиль, но в его жизни произошли изменения, и он понял, что настало время получить водительские права. Это пример первого этапа неосознанной некомпетентности — человек не умеет водить автомобиль и даже не знает о том, что это ему нужно. На втором этапе осознанной некомпетентности человек начинает понимать, что ему нужны новые знания и навыки. Далее он посещает водительские курсы, и постепенно его навыки вождения автомобиля становятся все более и более уверенными. Таким образом, появляется осознанная компетентность. Он понимает, что может управлять автомобилем. Но, по-прежнему, на этом этапе он иногда думает, что ему нужно не забыть включить поворотник или переключить передачу. И, наконец, через какое-то время, процесс вождения автомобиля становится абсолютно естественным, по сути спонтанным, не требующим дополнительных усилий. Это и есть неосознанная компетентность. Подобным образом происходит механизм развития практических навыков и профессиональное развитие персонала.

### *Классификация методов обучения персонала*

Классификации методов обучения можно осуществлять по различным основаниям: по организационным формам обучения; целям обучения; педагогическим технологиям и методическим приемам реализации целей обучения.

Цели обучения составляют основу для разработки конкретной учебной программы. Обучение может быть направлено на повышение различных групп компетентностей работника. Побуждение работника учиться обусловлено, как правило, ощущением недостатка опыта для решения актуальных задач или реализации карьерных интересов. Специалисты, отвечающие в организации за этот участок работы, совместно с работником должны принять решение о направлении его

профессионального совершенствования на ближайшую, среднесрочную и отдаленную перспективу. По мере ее реализации и в связи с изменившимися обстоятельствами содержание этого плана может быть подвергнуто коррекции. В центре внимания должен быть поиск ответов на вопросы: каково оптимальное содержание программы профессионального совершенствования? какие сроки и какова продолжительность этих мероприятий? какие финансовые затраты для этого потребуются? каким образом будет компенсировано отвлечение работника от своих обязанностей в периоды его отсутствия на рабочем месте? Конкретные ответы на эти вопросы позволят оценить эффективность намечаемых мероприятий. Для предварительного анализа этих вопросов работника целесообразно ознакомиться с общей классификацией методов обучения и нацеленностью конкретных курсов и иных форм профессионального совершенствования (табл. 3).

Таблица 3 - Классификация организационных форм внутрифирменного профессионального обучения [40-41]

| Основание классификации         | Разновидности обучения  |
|---------------------------------|---|
| Активность слушателя            | Пассивные<br>Активные   |
| Численный состав                | Группа<br>Индивидуальные занятия  |
| Вовлеченность в учебный процесс | С отрывом от производства<br>Без отрыва от производства   |
| Вид обучения                    | Подготовка новых работников<br>Переподготовка<br>Повышение квалификации<br>Развитие знаний и умений |
| Длительность обучения           | Краткосрочное<br>Долгосрочное   |
| Связь с рабочим местом          | На рабочем месте<br>Вне рабочего места  |



Методы обучения могут дополнять друг друга, объединяясь в циклы или модули обучения, каждый из которых имеет свою цель, продолжительность, формы обучения, состав преподавателей и т.д. В табл. 7.4 представлены современные методы профессиональной подготовки, применяемые в производственных организациях, даны краткая характеристика каждого способа обучения, его преимущества и ограничения (недостатки), использован материал очерка бизнес-тренера Е. Безлепкиной .

Представленные в Приложении 1 методы внутрифирменного профессионального обучения, безусловно, не исчерпывают всего разнообразия методов. Это методы, которые применяют для повышения квалификации и профессионального мастерства руководителей, менеджеров разного уровня, работников, которым приходится принимать решения, реализовать коммуникативные умения. Для подготовки и переподготовки рабочих и техников, специалистов, обслуживающих сложное оборудование, транспортные средства, операторов автоматизированных и автоматических линий применяют специальные обучающие технические средства – тренажеры.

При создании тренажеров моделируют профессиональные задачи и ситуации с помощью специального оборудования, размещенного в учебных помещениях. Обучающиеся осваивают сложные профессиональные задачи, алгоритмы их решения, психомоторные действия, требующие особой координации, мыслительные акты по принятию решения в ответственных, рискованных условиях профессиональной деятельности.

Требования к эффективному тренажеру были сформулированы К. К. Платоновым (на примере летных тренажеров). Рассмотрим их основные положения [41-44].

1. Разработка тренажеров опирается на психологическое изучение профессиональной деятельности, ибо учебная задача должна по своему предметному и функциональному содержанию быть адекватной (соответствующей, валидной) реальным профессиональным задачам.

2. Выполнение учебных заданий на тренажере должно обеспечить учащегося внешней объективной обратной связью, свидетельствующей о правильности, точности результатов учебных действий.

3. Тренажер должен создать возможность многократного выполнения учащимся учебных заданий, это необходимо для формирования точных перцептивных эталонов – ориентиров правильного выполнения профессиональных действий. В качестве ориентиров выступают не только словесные описания результатов действий и процесса их осуществления, но и проприоцептивные ощущения работника, его вкусовые и обонятельные ощущения, переживания временных отрезков длительности выполнения действий и пр., которые не могут быть выработаны за один раз по составленной учителем инструкции, ориентировочной карте, учебной программе.

4. Учебные задачи, осуществляемые на тренажере, должны быть подобраны с учетом разной степени сложности их освоения и реализации. Порядок освоения учебных задач должен предусматривать возможность продвижения ученика от простых задач к все более сложным, чтобы не снижать мотивации учебной деятельности. Самые простые задачи должны учитывать минимальный допустимый уровень исходной подготовленности учеников (в области требуемых профессией знаний и умений).

Искусство учителя (педагога и психолога) при освоении профессионального мастерства состоит, по мысли С. Г. Геллерштейна, в его умении направлять сознательный контроль учащегося на разные ориентиры, меняющиеся по мере его продвижения, роста квалификации. Профессиональная подготовка и переподготовка – дело, требующее участия разных специалистов (опытных профессионалов, педагогов, психологов). Главная задача психологов труда в деле профессионального обучения состоит в выявлении тех знаний, умений и навыков, а также индивидуально-личностных качеств, от которых зависит успешность профессиональной

деятельности. Именно эти образования должны стать предметом формирования и развития.

Психологи труда накопили значительный опыт в выявлении секретов мастерства, внешних и внутрисубъектных ориентиров правильного выполнения трудовых действий, тонкостей принятия профессиональных решений, в изучении и систематизации разнообразного профессионального опыта в тесном контакте с профессионалами. Классическим примером может служить опыт совершенствования профессиональной подготовки учеников школы фабрично-заводского ученичества, осваивавших профессию сталеваров мартеновских печей (исследование группы психологов, выполненное под руководством С. Г. Геллерштейна в 1936 г.). Психологам удалось построить систему учебных заданий по развитию у будущих сталеваров навыков профессионального цветоразличения (Л. И. Селецкая), обучить учащихся визуальной диагностике химического состава сплава на образцах "горячей" и "холодной" пробы (Ю. И. Шпигель), сформировать приемы профессионального мышления: выявить алгоритмы и тактики сталеваров в борьбе с неполадками сталеплавильных печей и построить задачи по усвоению этих алгоритмов (В. В. Чебышева).

Итак, психологи труда помогают определиться с вопросом о том, чему обучать в деле профессиональной подготовки; специалисты в области педагогической психологии и педагоги выстраивают программы подготовки и организуют учебный процесс, выбирая наиболее подходящие методы и наполняя их профессионально специфичным содержанием, выявленным с участием психологов труда. На практике психологи, работая в службах организаций по управлению персоналом, должны одинаково хорошо разбираться в педагогике, педагогической психологии, социальной психологии и психологии труда. В исследованиях, выполненных под руководством профессора А. И. Подольского, было убедительно показано, что эффективность профессиональной подготовки не обеспечивается автоматически хорошо составленной программой обучения, адекватно

подобранными методами обучения, психологи должны подготовить кадры обучающих специалистов, овладевших теорией и технологией профессионального обучения.

В настоящее время результаты анализа профессиональной деятельности представляют в форме так называемых профессиональных стандартов, современных аналогов профессиограмм, квалификационных характеристик. Положения профессиональных стандартов используются в проектировании образовательных программ, в оценке результатов профессиональной подготовки, а также в периодической аттестации кадров, в их подборе, прогнозировании профессиональной эффективности для соответствующего уровня сложности выполняемых профессиональных функций. Профессиональные стандарты интегрируют начальный, среднетехнический и высший уровни профессиональной подготовки и соответствующие им по сложности и ответственности совокупности профессиональных обязанностей.

Выводы по главе 1:

Роль развития персонала в жизнедеятельности крупного предприятия сложно переоценить. Обученный и компетентный персонал – это фундамент предприятия. Следовательно, отлаженная система развития персонала, построенная на современных принципах мотивации и образования, учитывающая отраслевую специфику, позволит существенно повысить эффективность производства.

## **2 Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на предприятии**

### **2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия [45-48]**

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 г. № 327 «О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний» и на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 «О преобразовании государственного предприятия «Роснефть» в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».

Цель деятельности данной организации – извлечение прибыли. Предметом деятельности является поиск, добыча, а также переработка нефти, газа, газового конденсата и продуктов их переработки потребителям в Российской Федерации и за ее пределами, любые сопутствующие виды деятельности, а также виды деятельности по работе с драгоценными металлами и драгоценными камнями. Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» находится в собственности государства и является одним из ведущих предприятий топливно-энергетического комплекса России.

В 2002-2004 годах Компания наращивала активы и расширяла географию деятельности. В 2002 году приобретена лицензия на освоение Кайганско-Васюканского участка (проект «Сахалин-5»). В 2003 году получена лицензия на Венинский участок (проект «Сахалин-3»). Приобретена нефтяная компания ОАО «Северная нефть», что значительно укрепило позиции «Роснефти» в Тимано-Печоре. Приобретена Англо-Сибирская нефтяная компания, владеющая лицензией на разработку Ванкорского месторождения в Восточной Сибири [9].

В 2004 году Совет директоров Компании возглавил Игорь Сечин, что стало поворотной точкой в истории «Роснефти». Благодаря поддержке

Председателя Совета директоров и слаженного взаимодействия с основным акционером – государством Компания за короткий период существенно повысила эффективность корпоративного управления, провела серьезную работу по консолидации нефтедобывающих и перерабатывающих активов, повысила финансовую дисциплину. Все это позволило «Роснефти» уже в 2005 году занять лидирующие позиции среди нефтяных компаний России по объемам добычи нефти и газа и, как следствие – в июле 2006 года провести первичное размещение акций на Лондонской фондовой бирже (IPO). Общая сумма размещения составила 10,7 млрд. долл. – это пятое крупнейшее IPO в мире и крупнейшее за всю историю нефтегазовой отрасли, а также - среди российских компаний. Доверие Компании оказали такие глобальные энергетические игроки, как BP, SINOPEC, купив крупные пакеты акций, акционерами ОАО НК «Роснефть» стали около 150 тыс. российских физических лиц.

«Роснефть» заняла первое место среди российских компаний в исследовании информационной прозрачности агентства Standard&Poor's и продемонстрировала высокую устойчивость в условиях мирового финансового кризиса и, сохраняя объем финансирования стратегических проектов, продолжила генерировать свободный денежный поток и сокращать чистый долг.

В 2010 году запущена работа над новыми проектами в секторе переработки (нефтехимическое предприятие на Дальнем Востоке и Тяньцзинский НПЗ в Китае). Приобретены доли в четырех НПЗ на территории Германии, благодаря чему суммарная переработка компании выросла более чем на 20% - до 61,6 млн. тонн. Сохранены позиции лидера по росту добычи нефти среди российских и иностранных конкурентов. Достигнуты высокие финансовые результаты, чистый долг Компании сократился .

С мая 2012 по настоящее время Игорь Сечин – Президент, Председатель правления ОАО «НК «Роснефть».

Ключевым событием для НК «Роснефть» в 2012 году стало достижение окончательных договоренностей по приобретению 100 % доли в ТНК-ВР. Полная консолидация этой эффективной компании, обладающей качественными активами, позволит «Роснефти» стать крупнейшей публичной нефтедобывающей компанией в мире, увеличить размер газового бизнеса, оптимизировать каналы поставки и сбыта» - отметил Игорь Сечин.

В августе 2013 года НК «Роснефть» заключила Соглашение о стратегическом сотрудничестве с компанией ExxonMobil, которое на начальном этапе предусматривает совместную разведку лицензионных участков в Карском и Черном морях. В планах альянса – ряд других проектов в области геологоразведки и освоения углеводородных месторождений в России, США и других странах мира; создание совместного Арктического научно-проектного центра шельфовых разработок (ARC) в Санкт-Петербурге. В январе 2015 г. «Роснефть» начала добычу нефти на месторождении Аркутун-Даги с использованием буровой платформы «Беркут», самой крупной в мире. Объем добычи на месторождении при выходе на плановую мощность достигнет 4,5 млн. тонн в год. «Роснефть» стала одним из самых активных участников деловой программы XIX Петербургского международного экономического форума. Всего из 205 заключенных в рамках форума контрактов, Компания подписала рекордные 58 соглашений, а также выступила организатором традиционного Саммита глав энергетических компаний. Подписанные соглашения, несмотря на внешнее экономическое давление, расширили ранее достигнутые договоренности с российскими и зарубежными партнерами, и открыли новые перспективы сотрудничества по всем направлениям бизнеса Компании.

С каждым годом Роснефть наращивает объемы нефтедобычи. Компания производит добычу нефти во всех нефтегазоносных районах страны, включая добычу в Восточной и Западной Сибири, Южной России, на Дальнем Востоке и в Арктическом шельфе. Роснефть располагает 9

крупными нефтеперерабатывающими заводами и 4 мини НПЗ на территории России, а также 7 НПЗ за ее пределами.

Уставный капитал ПАО «Роснефть» состоит из номинальной стоимости акций, которые были приобретены и оплачены акционерами, он составляет 105 981 778,17 рублей. Основным акционером предприятия выступает государство, ему принадлежит 75,16% акций. Более четко структуру акционерного капитала можно представить в таблице 4.

Таблица 4 - Структура акционерного капитала в ПАО «Роснефть»

| Акционеры  | Количество акций      | Доля в акционерном капитале, % |
|--|-----------------------|--------------------------------|
| ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» <sup>1</sup> (акционер)                        | 7 965 816 383         | 75,16                          |
| ООО «РН-Развитие» <sup>2</sup> (акционер)                        | 1 010 158 003         | 9,53                           |
| ОАО «Сбербанк России»<br>(номинальный держатель)                 | 1 079 659 409         | 10,19                          |
| Прочие юридические лица, владеющие менее 1% акций                | 166 800 814           | 1,57                           |
| Физические лица  | 53 965 053            | 0,51                           |
| Акции, находящиеся на балансе<br>ОАО «НК «Роснефть» <sup>3</sup> | 321 778 155           | 3,04                           |
| <b>Итого</b>   | <b>10 598 177 817</b> | <b>100,00</b>                  |

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

Давая общую характеристику компании, нельзя оставить без внимания бухгалтерский баланс, представленный в приложении Б.

Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его



финансовых средств. В таблице 6 отражены данные о формировании прибыли в 2015 - 2016 годах.

Таблица 5 - Формирование прибыли ПАО «НК «Роснефть» в 2014 – 2016 годах, млрд. руб.

| Показатели   | 2014     | 2015     | 2016     | Темпы роста<br>16/15, % |
|--|----------|----------|----------|-------------------------|
| Выручка  | 5 503,00 | 5 150,00 | 4 988,00 | 90,64                   |
| Себестоимость проданных товаров,   | 4910     | 4442     | 4326     | 88,11                   |
| Валовая прибыль  | 593,00   | 708      | 662      | 111,64                  |
| Проценты к уплате  | 219      | 269      | 193      | 88,13                   |
| Доходы от изменения справедливой<br>стоимости производных финансовых<br>инструментов | 64       | 86       | -70      | -109,38                 |
| Прочие доходы  | 30       | 55       | 91       | 303,33                  |
| Прочие расходы   | 219      | 269      | 193      | 88,13                   |
| Прибыль (убыток) до налогообложения  | 478,00   | 460      | 317      | 66,32                   |
| Текущий налог на прибыль   | 128      | 104      | 116      | 90,63                   |
| Чистая прибыль   | 350      | 356,00   | 201,00   | 57,43                   |

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней, динамики разнообразных финансовых коэффициентов показателей оборачиваемости. Они очень важны для организации.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество предприятия, может оцениваться:

Скоростью оборота – количество оборотов, которое делают за анализируемый период капитал организации и его составляющие.

Периодом оборота – средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции.

Информация о величине выручки берется из «отчета о прибылях и убытках»). Средняя величина активов для расчета коэффициентов деловой активности определяется по балансу по форме средней арифметической.

Таблица 6 - Средние величины активов и пассивов ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 годах

| Наименование показателя                            | 2014 | 2015     | 2016      |
|--|------|----------|-----------|
| Среднегодовая стоимость активов                    | 8736 | 9 642,00 | 11 030,00 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов          | 2131 | 2 404,00 | 2 300,00  |
| Среднегодовая стоимость нематериальных активов     | 49   | 48,00    | 59,00     |
| Среднегодовая стоимость основных средств           | 5666 | 5 896,00 | 7 090,00  |
| Среднегодовая стоимость собственного капитала      | 2881 | 2 929,00 | 3 726,00  |
| Среднегодовая стоимость запасов                    | 233  | 219,00   | 283,00    |
| Среднегодовая стоимость денежных средств           | 216  | 559,00   | 790,00    |
| Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности  | 554  | 367,00   | 485,00    |
| Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности | 494  | 476,00   | 583,00    |
| Среднегодовая стоимость долгосрочных обязательств  | 3824 | 4 833,00 | 4 531,00  |

Анализ эффективности деятельности организации невозможен без учета показателей рентабельности. Рентабельность – это степень доходности, прибыльности, измеряется с помощью системы относительных показателей, которые характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений их деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т. д.), выгодность продукции и услуг отдельных видов.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.

Таблица 7- Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность) ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 годах

| Наименование показателя                              | 2014  | 2015  | 2016  | Абсолютное отклонение |           |
|--|-------|-------|-------|-----------------------|-----------|
|  |       |       |       | 2015-2014             | 2016-2015 |
| Рентабельность продаж                                | 5,61  | 3,63  | 3,05  | -1,98                 | -0,58     |
| Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности | 4,88  | 10,93 | 3,28  | 6,04                  | -7,65     |
| Чистая рентабельность                                | 3,87  | 11,67 | 6,25  | 7,79                  | -5,42     |
| Экономическая рентабельность                         | 5,98  | 12,03 | 4,7   | 6,05                  | -7,34     |
| Рентабельность собственного капитала                 | 10,35 | 36,56 | 17,16 | 26,21                 | -19,4     |
| Валовая рентабельность                               | 44,4  | 42,64 | 31,35 | -1,76                 | -11,29    |

Одним из наиболее убедительных свидетельств применения на практике принципов сильного корпоративного управления можно назвать состав Совета директоров и его комитетов. Члены Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» - опытные руководители, пользующиеся высоким авторитетом в деловом сообществе. Для более эффективного рассмотрения вопросов на заседаниях Совета директоров, по многим наиболее важным тематикам свои рекомендации предоставляют постоянно действующие Комитеты Совета директоров – Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по аудиту.

## **1.2 Анализ основных показателей, характеризующих использование и управление трудовыми ресурсами [46]**

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом Компании. ПАО «НК «Роснефть» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

При определении уровня и структуры оплаты труда Компанией используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие крупнейшие нефтегазовые компании.

Также данные региональных рынков труда используются для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

В Компании сформирован системный подход к определению уровней оплаты труда и компенсационных пакетов работников с учетом региональных особенностей присутствия дочерних обществ Компании, в том числе находящихся на территориях со сложными климатическими условиями.

Большое значение ПАО «НК «Роснефть» уделяет программе мотивации, основанной на оценке эффективности результатов деятельности работников. Проводится оценка как коллективной составляющей, так и индивидуального вклада каждого работника в общие итоги. Система стимулирования персонала нацелена на достижение высоких производственных результатов и повышение производительности труда.

ПАО «НК «Роснефть» имеет репутацию одного из наиболее социально ответственных работодателей. В рамках повышения социальной защищенности работников в Компании разработан типовой Коллективный договор, в котором отражен перечень социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам Дочерних обществ сверх норм Трудового законодательства РФ.

Приоритетными направлениями, заложенными в Шаблоне «Типовой коллективный договор», являются:

- социальная поддержка многодетных и малообеспеченных семей работников;
- социальная поддержка пенсионеров;
- создание условий по привлечению и удержанию персонала в регионах деятельности Компании с неблагоприятными климатическими условиями и на работах с неблагоприятными условиями труда;
- поддержка работников, попавших в трудную жизненную ситуацию.

ПАО «НК «Роснефть» уделяет особое внимание укреплению системы партнерских взаимоотношений с профсоюзными организациями дочерних обществ и Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть».

На регулярной основе проводятся встречи руководства кадрово-социального блока Компании Роснефть с профсоюзным активом дочерних обществ для обсуждения вопросов, волнующих трудовые коллективы.

В целом, Компания ведет сбалансированную политику в области оплаты труда, социальных льгот и гарантий для эффективного построения бизнеса.

Успех в профессиональной деятельности и командной работе каждого из сотрудников Компании зависит от объема знаний и навыков, которыми они обладают. Роснефть предоставляет своим сотрудникам возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития персонала является стратегия внутреннего роста и профессионального развития.

В ПАО «НК «Роснефть» работает единая корпоративная система подготовки кадров, охватывающая все направления бизнеса и категории персонала.

Корпоративная система обучения и развития персонала ПАО «НК «Роснефть» направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;
- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;

- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в системе управления промышленной безопасности;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

В соответствии с обозначенными задачами и в зависимости от целей, для достижения которых происходит обучение и развитие, программы делятся на следующие категории: программы обязательного обучения, обеспечивающие безопасность труда и качество выполнения работ на производстве, программы профессионального развития, в том числе профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, целевые курсы развития профессиональных компетенций, управленческие программы.

Через обучение транслируются государственные требования, корпоративные политики и процедуры, лучшие российские и зарубежные практики. Компания ведет управленческую подготовку руководителей, выявляет и развивает кадровый резерв. Действующая система дистанционного обучения содержит большое количество корпоративных курсов и мультимедийных пособий, обеспечивая быстрый и удобный доступ сотрудников к знаниям.

Для распространения опыта и знаний между сотрудниками с целью повышения эффективности их деятельности активно используются внутренние ресурсы и накопленная экспертиза. Непрерывность внутреннего обучения обеспечивается совместными усилиями сотрудников кадровых служб, руководителей подразделений и экспертов в различных профессиональных областях, что позволяет сохранить накопленный

организационный потенциал, ускорить внедрение корпоративных стандартов, улучшить знание бизнес-процессов и межфункциональное взаимодействие .

Компания непрерывно наращивает мощности учебно-тренинговой базы в регионах деятельности с целью активного использования и развития собственного ресурса обучения. Работу 10 полигонов практического тренинга и 59 учебных центров и классов обеспечивают более 2000 чел. тренерского и преподавательского состава из числа экспертов Компании. Реализуется программа оснащения Учебных центров тренажерами для отработки практических навыков оперативного персонала опасных производственных объектов.

В Обществах Группы Компании реализуется система наставничества и развития рабочих, эффективность которой обеспечивает разработка и внедрение корпоративных образовательных стандартов по рабочим профессиям, включающим не только корпоративные требования к профессиональной квалификации рабочих, а также учебно-программную документацию и контрольно-измерительные материалы для оценки знаний и навыков. Эксперты Компании принимают участие в государственном проекте по разработке отраслевых профессиональных стандартов.

Корпоративная система оценки персонала успешно функционирует в ПАО «НК «Роснефть» с 2005 года. В основу системы положен компетентностный подход. Критериями оценки являются — корпоративные, управленческие и профессионально-технические компетенции.

Действующая система оценки способствует решению значимых бизнес-задач:

- планирование обучения и развития персонала Компании;
- отбор работников в Кадровый резерв Компании;
- формирование Экспертных сообществ;

- обеспечение руководства актуальной информацией об уровне развития компетенций персонала для принятия кадровых решений при приеме на работу и повышении в должности.

Для оценки работников используются передовые методы, действующие в крупнейших международных компаниях – тестирование, личностные опросники, интервью по компетенциям, центры оценки, деловые оценочные игры, 360° и другие.

В Компании идет непрерывный процесс улучшения системы оценки и развития рабочих, специалистов и руководителей. С этой целью разработаны и используются:

- профессионально-технические компетенции и инструменты оценки блоков «Геология и разработка месторождений», «Добыча», «Шельфовые проекты», «Нефтепереработка», «Управление персоналом», «Проектно-исследовательские работы», «Нефтепродуктообеспечение», «Логистика и транспорт», «Экономика и финансы» и др.;

- профессиональные стандарты и контрольно-измерительные материалы для ключевых профессий в области добычи, переработки и нефтепродуктообеспечения;

- инструменты оценки управленческих компетенций руководящего состава и кандидатов в Кадровый резерв Компании.

Результаты оценочных процедур учитываются при формировании индивидуальных планов развития и ложатся в основу планирования мероприятий по обучению и развитию работников Компании.

Программа кадрового резерва Компании включает системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для Компании программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для работников – это, прежде всего, возможности для развития и карьерного роста.



Программа кадрового резерва Компании предполагает формирование резерва на позиции 1-го, 2-го и 3-го эшелонов управления.

Кадровый резерв 1-го эшелона управления Компании утверждается на уровне Центрального Аппарата управления ПАО «НК «Роснефть». Резервисты 1-го эшелона управления Компании могут рассматриваться на целевые позиции в нескольких Обществах Группы ПАО «НК «Роснефть», при этом Компания обеспечивает возможности для самореализации резервистов путем ротации, приоритетного назначения на целевые позиции и участия в ключевых проектах Компании.

### **1.3 Анализ и оценка трудовых ресурсов ПАО «Роснефть» [49]**

Главный актив Компании – это высокопрофессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу в непростых ситуациях сегодняшнего дня.

В 2016 году Компания вновь подтвердила свой статус одного из крупнейших работодателей Российской Федерации. На 31.12.2016 списочная численность ОГ Компании по периметру МСФО составила 295,8 тысяч человек, увеличившись на 13% по сравнению с концом 2015 года. Основная причина увеличения численности Компании – приобретение группы ПАО «АНК «Башнефть», рост масштабов бизнеса, ввод персонала из приобретенных подрядных сервисных организаций в штат Обществ Группы.

Средний возраст сотрудников Компании практически не изменился и составил 39,9 лет (на конец 2015 г. — 39,7). Руководящие должности занимали 37,1 тыс. сотрудников (на конец 2015 г. — 32,7 тыс. человек).

При этом доля работников, относимых к категории «Руководители», на 31.12.2016 не изменилась по сравнению с 31.12.2015 и также составила 12,5 % от общей списочной численности (и остаётся такой уже в течение трёх лет подряд, что связано в т.ч. с системной работой по унификации и оптимизации организационных структур ОГ).

Повышение эффективности труда – один из ключевых приоритетов Компании. Для реализации этой задачи в 2016 г. была завершена работа по разработке и утверждению укрупнённых показателей производительности труда по предприятиям основных бизнес-блоков и в целом по Компании.

В ПАО «НК «Роснефть» внедрена эффективная система ключевых показателей эффективности (КПЭ), являющаяся неотъемлемой частью мотивации и вознаграждения персонала Компании..

Однако компания «Роснефть» в условиях неустойчивой рыночной конъюнктуры продолжает поиск новых источников роста капитализации компании, повышает экономическую эффективность и качество инвестиционной программы. Такая работа неизбежно коснулась в 2017 году деятельности центрального аппарата — здесь мы поставили себе цель — обеспечить сокращение численности на 20% от уровня 1 января 2016 года», — заявил президент «Роснефти» Игорь Сечин (цитата по пресс-релизу компании). Таким образом, динамика на 2017 год выглядит следующим образом:

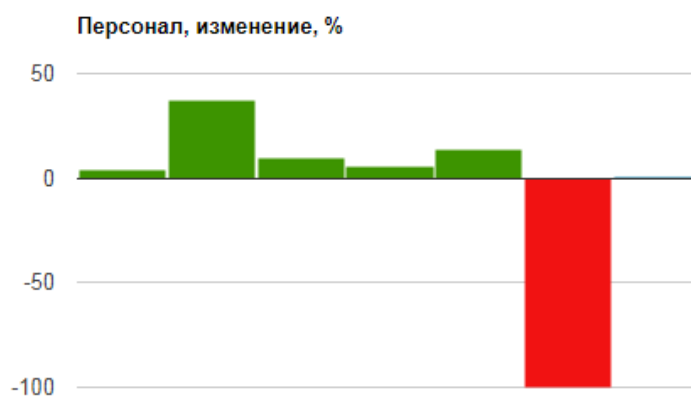


Рисунок 2 – Динамика изменения численности персонала на 2017 год

| Роснефть (ROSN) численность персонала МСФО (годовые значения) РСБУ |         |         |         |         |       |  |
|--|---------|---------|---------|---------|-------|--|
| Годовые   Квартальные  | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017  |  |
| Персонал, чел  | 228 000 | 248 900 | 261 500 | 295 800 |       |  |
| Изменения  | +37%    | +9%     | +5%     | +13%    | -100% |  |

Рисунок 3 – Численность персонала на 2017 год

ТЭК долгое время являлся и продолжает оставаться одной из ведущих отраслей экономики России. На сегодняшний день в нашей стране можно выделить несколько ведущих нефтегазовых компаний. Одной из них является НК «Роснефть».

Ни для кого не секрет, что основа любой организации – это не корпоративный символ, не ее подразделения, ни даже область ее работы. Основой всех организаций являются люди, работающие в ней. И эффективность работы организации напрямую зависит от того, насколько грамотно происходит управление кадрами. НК «Роснефть» не только занимает лидирующие позиции среди нефтегазовых компаний РФ, но и способна конкурировать с передовыми компаниями мира. Автор этой статьи видит прямую связь лидирующих позиций компании с эффективной и продуманной политикой управления персоналом. Целью этого доклада я вижу проведение анализа основных приемов управления персоналом в компании ОАО НК «Роснефть».

Высокий уровень конкуренции за рабочие ресурсы на нефтегазовом рынке приводят к необходимости вести грамотную и эффективную политику по привлечению и удержанию персонала.

Работа с персоналом в НК «Роснефть» ведется в Департаменте кадров «Роснефти». Его задачами являются: быстрая и качественная интеграция новых сотрудников, помощь в повышении квалификации и развитии сотрудников, формальная работа, связанная с документацией, обеспечение эффективной мотивации персонала, работа по подбору и подготовке кадров (работа с молодыми специалистами, стажерами) и т.д. Деятельность этого департамента связана с работой остальных подразделений.

Фундаментальной основой эффективной работы персонала в «Роснефти» следует признать работу по подготовке молодых специалистов. Эта работа заключается в активном сотрудничестве компании с ВУЗами и привлечение перспективных студентов к работе и стажировке. Так же

следует отметить, что существуют специальные классы «Роснефти» в некоторых школах, где работа ведется со школьниками.

Другой аспект деятельности Департамента кадров – это проведение тестов и иных аттестаций сотрудников. Особенностью таких мероприятий является то, что они проводятся среди сотрудников всех уровней: от рядовых работников до управленцев высшего звена. Это позволяет выявить их реальный уровень и квалификацию. В зависимости от результатов таких тестирований может быть начислена премия, предложено повышение, а может и, наоборот.

С целью обеспечения постоянного роста сотрудников в профессиональном плане проводятся специальные и семинары. На них в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты России и мира. Это позволяет сотрудникам приобщиться к мировому опыту в нефтегазовой отрасли.

Для повышения удовлетворенностью работой и роста результатов, Департамент кадров НК «Роснефть» проводит мотивационные тренинги и использует другие приемы сплочения коллектива. Так же подобным приемам обучают менеджеров компании. Это необходимо для того, чтобы они были способны эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их «на месте».

Проведя анализ деятельности Департамента кадров НК «Роснефть», наглядно стали видны и понятны механизмы обеспечения управления людскими ресурсами в компании. В целом, все те же приемы используются в других компаниях по всему миру. Но значительного положительного эффекта можно добиться только в случае правильного и умелого их применения на практике. Рассматривая работу кадровых служб компании, автор пришел к выводу, что на данном этапе применяется один из самых эффективных методов работы с персоналом – это индивидуальный подход к каждому сотруднику. Этот подход позволяет тщательно отслеживать настроения, пожелания каждого работника, продемонстрировать, что он

важен для организации, найти к каждому индивидуальный подход. Это позволяет удерживать необходимых сотрудников.

Итог анализа эффективности управления персоналом в ОАО НК «Роснефть» лучше всяких слов отражается в современных позициях, занимаемых компанией, в графиках, отражающих темпы роста. Все эти показатели указывают на одно: «Роснефть» активно растет, развивается, увеличивает свою стоимость и вес на мировом рынке. Эти показатели были бы невозможны без квалифицированного персонала и грамотного управления им.

#### **1.4 Диагностика вовлеченности персонала в деятельность компании**

Согласно определению некоммерческой глобальной организации, занимающейся вопросами менеджмента и управления в бизнесе, «Conference Board» под «вовлеченностью» понимается «повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с организацией, и которая влияет на него, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы». То есть вовлеченность это то, что сотрудник готов «дать» своей компании. Одним словом, вовлеченный сотрудник испытывает чувство причастности к деятельности своей компании, и поэтому развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации. Вовлеченность сотрудников непосредственно влияет на результативность и эффективность компании.

Считается, что вовлеченность персонала — высшее проявление отношения человека к своему делу. Вовлеченность помогает сохранить привлекательность, бренд компании, как работодателя на рынке труда. Не менее важен факт сдерживания текучести кадров, то есть возможность нанимать и сохранять в штате сотрудников, имеющих выдающиеся профессиональные качества, высокий уровень квалификации. Если говорить о клиентах фирмы, то благодаря вовлеченности повышается уровень

лояльности клиентов к продуктам и услугам компании. Вовлеченность — это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты.

Другое состояние персонала — удовлетворенность — это отношения людей к организации, в которой они работают. Она складывается из внутреннего удовлетворения содержанием труда, удовлетворения окружением на работе, удовлетворение сотрудника вознаграждением со стороны организации. То есть, сотрудник полностью доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в компании как можно эффективнее и результативнее. «Вовлеченность» и «удовлетворенность» — это взаимозависимые явления, критерии оценки которых во многом пересекаются и совпадают.

Ученые выделили пять необходимых компонентов, помогающих создать максимально благоприятные условия для повышения вовлеченности сотрудников: [15-16]

- вдохновляющее лидерство;
- сильная корпоративная культура;
- фокусировка на вопросах развития талантов;
- сильное чувство ответственности;
- наличие и исполнение HR-политик и процедур, соответствующих целям компании.

Анализ структуры «РН-бурение» позволяет сделать вывод, что все условия кроме фокусировки на вопросах развития талантов, активно культивируются в компании. Что касается указанного условия — проблематика его отсутствия в жёсткой иерархичности, неповоротливости и структурированности компании

Удовлетворенность трудом зависит от тех же факторов, что и вовлеченность. Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой [18-20]:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение (для каждого сотрудника материальная компенсация должна быть значима, чтобы являться мотиватором эффективной работы);
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;
- окружение, психологический климат в коллективе.

Самые низкие показатели удовлетворенности работой в рамках «РН-бурение» это стиль управления (авторитарный) и негативный психологический климат в коллективе за счет постоянной гонки за показателями эффективности и жёсткой системе штрафов.

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации. В целом оба показателя чаще всего измеряют, преследуя следующие цели [20]:

- выяснить причины текучести персонала;
- снизить показатели текучести кадров;
- повысить производственные показатели, результативность;
- выяснить мотивационные предпочтения сотрудников;
- выяснить настроение сотрудников и причины недовольства;
- проследить эффективность внедрения новых программ в компании.

Анализ результатов уровня вовлеченности и удовлетворенности позволяет создать оптимальные условия для достижения максимальных результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и компании в целом.

Основное различие между удовлетворенностью и вовлеченностью, если объяснять просто, заключается в том захочет ли работник выйти за границы своей привычной деятельности для того, чтобы задача была закрыта качественней. «Удовлетворенный» работник, скорее всего, не станет так поступать, в то время как «вовлеченный», скорее всего, пойдет по данной концепции. Пока сотрудник ходит на работу, он ей «удовлетворен», когда она перестает его устраивать, то он ищет другую и увольняется, при этом специалист может быть «удовлетворен» работой не потому, что у него есть возможность хорошо работать, а потому что он предоставлен сам себе и может в рабочее время заниматься своими личными делами.

В настоящее время есть несколько подходов к описанию вовлеченности, применяемых в бизнесе. Все они идут от практических наработок конкретных компаний, проводящих исследования. Все эти подходы имеют свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те факторы, которые на нее влияют.

К примеру, концепция вовлеченности, созданная компанией Aon Hewitt (официальные представители в России — AXES Management) в 1994 году, заключается в том, что результаты исследования подтвердили четкую прямую связь между вовлеченностью и основными финансовыми показателями компаний. Помимо непосредственно диагностики вовлеченности персонала, исследования вовлеченности также определяют аспекты (факторы вовлеченности) организационной среды, которые влияют на вовлеченность сотрудников. 20 факторов вовлеченности условно разделяются на 6 групп: люди, рабочая деятельность, карьера, вознаграждение, деятельность компании, качество жизни работника. Каждый из факторов вовлеченности получает во время исследования оценку и для каждого из факторов вовлеченности определяется его приоритетность с



точки зрения влияния на вовлеченность сотрудников конкретной организации. Для оценки каждого из кластеров факторов разработан ряд вопросов, позволяющих провести диагностику каждого из показателей и вовлеченности персонала в целом.

Реализация мероприятий по повышению показателей вовлеченности должна проводиться в несколько этапов.

Первый этап — подготовительный. На данном этапе руководство компании совместно с HR-блоком должно сопоставить определение фактора с особенностями различных департаментов и рассчитать ресурсы для достижения увеличения показателей, а также путем «мозгового штурма» обозначить тот комплекс мероприятий, который, на их взгляд сможет поднять уровни показателей. Возможно на данном этапе стоит провести дополнительное анкетирование, относящееся только к «западающим» факторам, адресно по каждому департаменту.

Второй этап — реализация. Этот этап характеризуется непосредственной реализацией мероприятий, обозначенных на подготовительном этапе. Здесь предлагается довести до сотрудников информацию, способствующую качественной реализации того или иного мероприятия и привлечь сотрудника HR-блока в качестве куратора исполнения мероприятий.

Третий этап — подведение итогов. В качестве процедуры на данном этапе предлагается сбор обратной связи от сотрудников и повторный опрос по вовлеченности.

Выводы по главе 2:

Оценка функционирования «РН-Бурение» позволяет сделать вывод, что проблема вовлеченности персонала в деятельность компании заключается в обезличивании последнего. Постоянно идет целеполагание относительно компании, составляющими, которой являются работники. Возможно, при акцентировании деятельности компании на личностном

подходе к работникам будет достигнут новый уровень вовлеченности персонала.

### **3 Разработка программы развития персонала на предприятии**

#### **3.1. Разработка рекомендаций и практических мероприятий по формированию системы развития персонала**

На основании проведенного в данной работе анализа состояния системы управления персоналом в ПАО «Роснефть» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров.
2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Поднятие корпоративного духа.
6. Создание и содержание зоны отдыха.
7. Внедрить методику оценки персонала «360 градусов».

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий более подробно.

Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров. Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности должны затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта. Мероприятия по улучшению системы набора, отбора и подготовки кадров включают в себя расходы на поиск, приём высококвалифицированных специалистов на предприятие. Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности которые существуют на предприятии, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем по набору определяется кадровой службой разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведётся и из внешних и из внутренних источников. Продвижение по службе своих

работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Предлагается, при появлении на предприятии любой открывающейся вакансии, уведомлять всех служащих о ней, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. С другой стороны, в ходе внешнего отбора в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития. В любом случае предпочтение должно отдаваться человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. Так же необходимо учитывать то, что при отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и сего подчиненными. Для более эффективного проведения собеседования с кандидатами отделу кадров предлагается совместно с психологом и руководителем разработать анкеты, с интересующими их вопросами. Практика отбора показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

Периодическое повышение квалификации работников. Руководство должно регулярно проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство - обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается. Исследования и опыт отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно. Рекомендуются проводить повышение квалификации (подготовку, переподготовку) нового

персонала после отработки не менее 6 месяцев. Это можно обосновать тем, что первые месяцы человек адаптируется, может получить необходимые навыки у более опытных работников, без материальных затрат. После 6 месяцев работы менеджеры уже видят, желает ли этот человек продолжать работать, проанализировав достигнутые им результаты. Часто мы можем встретить такую ситуацию, когда работник пройдет курсы по повышению квалификации за счёт средств предприятия, после чего он может найти более перспективное рабочее место. В результате предприятие потеряет и работника и вложенные в него средства. Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя: планирование и совершенствование работы с персоналом; поддержку и развитие способностей и квалификации работников. Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; обучение сотрудников вторым и смежным профессиям; экономическое обучение. Рекомендуется заключать договора с различными учебными заведениями, выделять беспроцентные ссуды на образование на несколько лет. Приоритет, конечно, по решению генерального директора рекомендуется отдавать молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Для поддержания уровня квалификации работников рекомендуется проводить ежегодную аттестацию кадров. По результатам аттестации разрабатывать план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершать кадровые перестановки.

Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста. В результате проведения данного мероприятия работники будут иметь чётко установленные критерии и ярко выраженную цель - повышение по карьерной

лестнице. Рекомендуются широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников. Демографическая политика предприятия должна быть направлена на "омоложение" коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов. Хотелось бы, чтобы в организации проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять более 80%. Предлагается ввести следующую модель динамики кадров на руководящих постах. Руководитель не должен занимать лидирующее место более 3-5 лет. За этот период времени можно реально осуществить все намеренные мероприятия. После этого срока, директору (и другим специалистам) стоит сменить занимаемую должность. Если работник проявил себя как хорошо квалифицированный специалист, то его следует повысить в должности и наоборот. Смена руководства будет стимулировать всех членов коллектива на более ответственное выполнение своей работы, т.к. каждый будет уверен, что он может легко достичь вершины руководства. Новые директора будут приносить новые идеи, направления развития, сохраняя наиболее лучшие достижения. Ведь ни от кого не секрет, что человеческим идеям есть предел без новых вдохновений. Так же и руководитель, возглавлял определённый период времени, выдал все идеи, пусть на его место придёт другой, а он спустится чуть ниже по служебной лестнице. На этом месте он лучше ощутит результаты своей деятельности, возможно придумает ещё ряд мероприятий и через определённый период он снова же будет иметь возможность возглавить предприятие. Эта модель позволит избежать застоя кадров, позволит руководителям лучше понимать своих подчинённых. Исходя из принципа "кадры решают все", руководство постоянно должно демонстрировать работу по удовлетворению требований и ожиданий

персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Необходимо активно поощрять участие работников предприятия в принятии управленческих решений, в организации собраний, в создании специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Должна быть разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников должны быть установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников должна производиться в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектив. Оплата труда не должна ограничиваться рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года рекомендуется пересмотреть, т.е. они могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение

эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанный с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Формирование социального пакета. Данное мероприятие предусматривает получение дополнительного медицинского страхования. Сотрудники получают большие скидки на услуги фитнес - центров, санаториев и т.п. Люди изъявляют желание всесторонне развиваться, будет формироваться и укрепляться корпоративная культура. Должно быть запланировано выделение денежных средств на медицинское обслуживание работников. Социальный пакет может включать в себя следующее: добровольное медицинское страхование; страхование от несчастных случаев; страхование родственников по корпоративным целям; оплата обедов; предоставление скидок на покупку лекарств; предоставление корпоративных скидок на другие виды страхования (автомобиля, имущества и т.п.) частичная/полная оплата мобильной связи; предоставление абонементов для посещения фитнес-центров, бассейна; санаторно-курортное лечение. Предоставление такого социального пакета во много раз увеличит привязанность работников к предприятию, будет способствовать его всестороннему развитию.

Поднятие корпоративного духа. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Файоль считал, что



в организации должна быть хорошо развита корпоративная культура, каждый работник должен понимать цель деятельности организации, ее миссию и свою роль для достижения поставленных целей. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников, организация тимбилдингов. Рекомендуется разделить персонал на две группы: от 19 до 30 лет и после 30 лет. Обосновывается это тем, что люди примерно в этих возрастных границах имеют более менее схожие жизненные ориентиры, а следовательно, и мотивы по повышению производительности. Необходимо спланировать коллектив проведением тимбилдинговых мероприятий, корпоративных вечеров. Эти мероприятия будут чаще посещаться людьми 1-й группы, повышая уровень уважения, доверия в коллективе. Люди старше 30 более заняты заботой о семье, более привязаны к дому. Именно для них следует организовывать поездки в зоны отдыха, возможно даже с членами их семьи. Так же для них необходимо сделать доску почёта или создать на сайте компании специальную страницу, выполняющую функцию доски почета. Возможно освещение трудовых заслуг в отраслевых СМИ. Люди, относящиеся ко 2-й группе, будут испытывать гордость за то, что именно на них должна равняться молодёжь, что они являются примером, что с их мнением считается руководство.

Создание и содержание зоны отдыха (ресепшен). Наиболее важным направлением деятельности современного менеджера является удержание высококвалифицированных кадров на предприятии и развитие потенциала своих работников. Нужно создать такую рабочую атмосферу, чтобы работник, придя, не хотел уходить с предприятия. Чтобы всё необходимое он мог получить, не обращаясь в другие инстанции. Рекомендовано образовать мини-кафе, зону отдыха - небольшое помещение в пределах арендуемого офиса. После введения данного мероприятия сотрудники будут иметь возможность отвлечься от напряжённой рабочей обстановки, а также сблизиться друг с другом. По результатам исследования многие работники на подсознательном уровне раздражены во время, так называемых 5 минутных

перерывов коллег на чашечку кофе на рабочем месте. Ничего удивительного тут нет. В то время как кто-то рядом, на своём рабочем месте трапезничает, у человека на подсознательном уровне задаётся вопрос: а почему я в это время должен работать? Даже если человек будет сильно загружен, не будет даже обращать внимания, чтобы не видеть, наше обоняние тяжело смирить. Поэтому предлагается создать так называемый "ресепшен" - зона отдыха. Здесь работники смогут приятно провести перерыв, оторваться от рабочей атмосферы, работники разных отделов смогут поделиться результатами работы. Так же зона отдыха будет делать коллектив более сплочённым. Так же это будет способствовать адаптации новичков.

Методику оценки персонала «360 градусов» (она же – «круговая оценка») начали активно применять на Западе в 90-е годы XX века. Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя. Данный вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации развития корпоративной культуры. Это взгляд на сотрудника с разных сторон. Информацию получают с помощью беседы с самим сотрудником, его непосредственным начальником, коллегами, подчинёнными, а в отдельных случаях и с клиентами оцениваемого. Данная оценка может проводиться для менеджеров среднего звена, руководителей команды, проекта и для сотрудников работающих с внешними и внутренними клиентами. На основе результатов предоставляется развёрнутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет оценить сильные стороны сотрудника, наметить зоны развития, улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении. Преимущества использования этой системы состоит в том, что сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие с ним, оценивают его

компетенции и его поведение. На сегодняшний день оценка «360 градусов» является одним из наиболее популярных источников информации для развития. Наиболее эффективно его использование в выявлении потребностей в обучении и в создании индивидуальных планов развития. Данный метод не рекомендуется использовать в качестве единственного источника информации при принятии решения о продвижении, пересмотре размеров заработной платы или увольнении. Принимая решение о перспективах карьерного роста сотрудника, менеджер по персоналу старается составить о нем как можно более полное представление, выявить его потребность в профессиональном росте, определить способы повышения эффективности его труда. Сделать это позволяет метод, получивший название «360 градусов». Процедура оценки «360 градусов» выделяется три основных этапа: 1. Разработка системы компетенций для оценки персонала по методу «360 градусов». Так как в процедуру оценки вовлечено большое количество сотрудников компании, очень важно создать простую и понятную систему компетенций, чтобы избежать ситуаций, когда одни и те же термины понимаются сотрудниками по-разному. Система компетенций разрабатывается, исходя из ценностей и целей компании. 2. Проведение оценки персонала. Анкеты предлагаются для заполнения сотрудникам, как в бланковом, так и в электронном виде. Чтобы не было погрешностей, связанных с усталостью и ослаблением внимания, важно, чтобы время, необходимое для заполнения анкеты, не превышало 1.5-2 часа. 3. Анализ информации и предоставление обратной связи сотрудникам по итогам оценки. Собранная информация обрабатывается с помощью статистических методов и может быть представлена в виде таблиц.

Планирование производительности труда – разработка плана по повышению производительности труда, системы мероприятий по его реализации и контроль за их выполнением.

Для начала необходимо составить план мероприятий по повышению производительности труда в компании на 2020 год, который представлен в таблице 8.

Таблица 8 - План мероприятий по увеличению производительности труда

| Проблема                                 | Мероприятие                                 | Факторы улучшения   | Ожидаемый эффект                        |
|--|---|---|---|
| Снижение материальной заинтересованности | Материальная мотивация персонала            | 1) премирование персонала за выполнение стратегических целей компании или участия в развитии компании (10-20 %);              | Увеличение объема реализации на 7,5 %.  |
|  |   | 2) выплата квартальной премии по результатам квартальной отчетности (в размере оклада работника).                             |   |
| Рыночные изменения                       | Набор квалифицированных специалистов        | 1) привлечение студентов ведущих вузов России выпускных курсов для прохождения практики с последующим предоставлением работы; | Увеличение объема реализации на 10,2 %. |
|  |   | 2) набор персонала на ярмарках вакансий или на презентациях предприятия   |   |
|  | Обучение и повышение квалификации           | 1) переподготовка кадров (с целью совмещения профессий);  |   |
|  |   | 2) дистанционное электронное обучение.  |   |
|  | Развитие творческого потенциала сотрудников | 1) Стимулирование системы рационализаторских предложений  |   |

Следующим шагом будет произведен расчет планируемой производительности труда, за счет предложенных мероприятий.

1) Повышение производительности труда за счет обучения и переобучения персонала, повышение их квалификации.

Ключевыми направлениями в планируемом 2020 году профессионально-технического обучения станут:

- блок «Разведка и добыча» – 10,1 тыс. человеко-курсов;
- блок «Переработка, Коммерция и Логистика» – 15,3 тыс. человеко-курсов.

Также в 2018 году планируется большое внимание уделить целевой управленческой подготовке руководителей и развитию кадрового резерва (объем целевого обучения резервистов составит около 5,6 тыс. чел./курсов).

## 2) Материальная мотивация персонала.

После проведения работ по повышению квалификации персонала в Компании планируется снизить брак и улучшить качества работ и выпускаемой продукции. За эти результаты, а также за выполнение стратегических целей компании или участия в развитии компании предлагается премирование работников, что также повлияет на производительности труда.

Рассмотренные выше мероприятия позволят Компании увеличить выручку от реализации на 17,7 % (7,5% + 10,2 %).

Стратегическими целями компании является увеличение объема добычи нефти на 7 % и увеличение переработки нефти и нефтепродуктов на 15 % к 2015 году. Учитывая рост цен на нефтепродукты по мнению экспертов на 20 %, то в плане у компании увеличение выручки за счет увеличения переработки и добычи нефти и роста цен на нефтепродукты на 25 %.

Проведем расчет планируемой выручки от реализации продукции компании ОАО «НК «Роснефть» на 2020 год:

$$\text{ВР}_{\text{план}} = 4\,694\,000 * (7,5 \% + 10,2 \% + 25 \%) = 6\,698\,338 \text{ млн. руб.}$$

Следовательно, рост выручки компании в 2018 году планируется на уровне 42,7 % по сравнению 2013 годом.

Далее опираясь на данные производственного календаря, необходимо отметить, что календарных дней в 2016 году 365, из них рабочих 247 дней, выходных 118 дней.

Исходя из уже приведенного плана мероприятий по увеличению производительности труда (таблица 9), планируется увеличить продолжительность рабочего дня до 8,0 часов, с учетом сокращения всех непроизводственных потерь рабочих.

Компания ОАО «НК «Роснефть» на 2020 год в связи с увеличением добычи и переработки нефти, планирует увеличение численности компании на 10 %, с увеличением численности промышленно производственного персонала на 12,2 %.

Таблица 9 - Планируемая производительность труда ПАО «НК «Роснефть»

| Наименование показателя  | 2017 г.   | 2018г.    | Изменение |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  |           |           | %         | (+,-)     |
| Объем товарной продукции, млн. руб.  | 4 694 000 | 6 698 338 | 142,70    | 2 004 338 |
| Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. чел. | 228,00    | 250,80    | 110,00    | 22,80     |
| В том числе рабочих  | 173,28    | 194,37    | 112,17    | 21,09     |
| Удельный вес рабочих в общей численности работников                          | 76,00     | 77,50     | 101,97    | 1,50      |
| Отработано дней одним рабочим за год   | 250,00    | 247,00    | 98,80     | -3,00     |
| Отработано часов всеми рабочими  | 342228,00 | 384075,12 | 112,23    | 41 847    |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч.                                   | 7,90      | 8,00      | 101,27    | 0         |
| Среднегодовая выработка одного работника, млн. руб.                          | 20,59     | 26,71     | 129,73    | 6,12      |
| Выработка рабочего, тыс. руб.  |           |           |           |           |
| Среднегодовая  | 27089,10  | 34461,79  | 127,22    | 7 373     |
| Среднедневная  | 108,36    | 139,52    | 128,76    | 31,16     |
| Среднечасовая  | 13,72     | 17,44     | 127,15    | 3,72      |

Учитывая все приведённые мероприятия и факторы, оказывающие влияние на производительность труда в 2019 году, можно отметить в планируемом периоде, планируется увеличение производительности труда на 29,73 %, за счет увеличения численности персонала, роста объема производства, а также увеличение продолжительности рабочего дня рабочих анализируемой компании, что подтверждено расчетами приведенными ниже:

– изменение за счет доли рабочих в общей численности персонала:

$$\Delta \text{ГВ уд} = (0,775 - 0,76) * 250 * 7,9 * 13,672 = 406,34 \text{ тыс. руб.}$$

– изменение за счет количества отработанных дней одним рабочим

за год:

$$\Delta \text{ГВ д} = 0,775 * (247 - 250) * 7,9 * 13,72 = -251,93 \text{ тыс. руб.}$$

– изменение за счет продолжительности рабочего дня:

$$\Delta ГВ_{\text{п}} = 0,775 * 247 * (8,0 - 7,9) * 13,72 = 262,56 \text{ тыс. руб.}$$

– изменение за счет среднечасовой выработки:

$$\Delta ГВ_{\text{п}} = 0,775 * 247 * 8,0 * (17,44 - 13,72) = 5703,2 \text{ тыс. руб.}$$

Итого общее изменение составило: 6120,17 тыс. руб. (6,12 млн. руб.)

Следовательно, в планируемом периоде наибольшее положительно влияние на рост производительности труда окажет увеличение среднечасовой выработки рабочих на 27,15 %, что в свою очередь связано с повышением квалификации рабочих и мотивацией.

Выводы по главе 3:

Учитывая текущую экономическую ситуацию, особенности компании ПАО «НК «Роснефть» и особенности российского менталитета, акцент в разработке системы развития персонала на ближайший год был сделан на следующих аспектах:

- материальное стимулирование;
- акцент на мотивированный и высококомпетентный персонал, который будет готовиться по партнёрским программам с отечественными и иностранными вузами;
- стимулирующая система непрерывного повышения квалификации;
- система развития творческого потенциала сотрудников компании.

#### **4 Корпоративная социальная ответственность в компании пао «НК Роснефть»**

КСО в широком смысле – это характеристика социокультурного влияния бизнеса на общество. КСО означает достижение делового (коммерческого) успеха путями и методами, которые соответствуют этическим ценностям, принципам уважения людей и сообществ, соблюдения их прав, заботы о сохранении окружающей среды как природной, так и культурной.

В узком смысле КСО определяет, как производство товаров и услуг в компании, а также организация ее управления соотносятся с интересами людей и сообществ, выходящими за рамки исключительно утилитарных, рыночных интересов (например, повышения прибыли и т.п.).

Наименование предприятия: ПАО «НК Роснефть».

Социальная ответственность ПАО «НК Роснефть» проявляется:

- как можно лучше удовлетворять потребности покупателей, гарантировать добросовестную конкуренцию между предприятиями;
- стремиться к обеспечению рабочих мест, повышению реального дохода и гуманизации труда;
- обеспечивать акционерам начисление доходов на вложенный капитал, выплату дивидендов, премии за риск;
- обеспечивать сохранение окружающей среды, развивать программы образования, здравоохранения, вкладывать средства в борьбу с преступностью, наркоманией.

Корпоративная социальная ответственность это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

ПАО «НК Роснефть» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в



своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

Социальная миссия ПАО «НК Роснефть»:

– эффективная реализация энергетического потенциала в рамках проектов в России и за рубежом, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам.

– ПАО «НК Роснефть» не отступает от своих ценностей ради получения прибыли.

– ПАО «НК Роснефть» создает такое положение, при котором благодаря своей способности уплачивать налоги обеспечивает всему обществу возможность выполнения своих задач.

В таблице 10 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры ПАО «НК Роснефть».

Таблица 10 – Стейкхолдеры ПАО «НК Роснефть»

| Прямые стейкхолдеры      | Косвенные стейкхолдеры                 |
|--------------------------|--|
| 1. Директор              | 1. Органы власти                       |
| 2. Руководители          | 2. Общество и общественные организации |
| 3. Сотрудники            | 3. Деловые партнеры                    |
| 4. Акционеры и инвесторы | 4. Конкуренты                          |
| 5. Клиенты               | 5. Банки и финансовые организации      |

Структура стейкхолдеров ПАО «НК Роснефть» на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления. Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

#### **4.1 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

##### *Параметры КСО*

*Ответственность компании ПАО «НК Роснефть» во взаимоотношениях с партнерами:*

- придерживается устоявшихся этических норм;
- работает честно и открыто с банками, аудиторами, страховыми компаниями, государственными органами и другими лицами;
- соблюдаем договорные условия, когда они законны и справедливы.

#### *Содействие охране окружающей среды*

Безопасность людей, территорий и природной среды – для любого ответственного недропользователя данные направления сегодня приоритетны. Следуя этому правилу, ПАО «НК Роснефть» в своей производственной деятельности четко соблюдает баланс экологических и экономических интересов, сохраняет экологическое благополучие регионов и ведет непрерывную работу по улучшению показателей в области охраны окружающей среды.

Забота об окружающей среде является неотъемлемой частью корпоративной культуры Общества. Рациональное использование природных ресурсов с соблюдением экологических норм и требований - одна из главных целей не только сегодняшнего дня, но и долгосрочного стратегического планирования. Для реализации поставленных задач разрабатываются природоохранные мероприятия, проводится государственная экологическая экспертиза новых объектов, осуществляется экологический мониторинг и производственный контроль, внедряются передовые технологии на производстве. Организован непрерывный процесс повышения экологических знаний персонала. В соответствии с экологической политикой внедряются системные решения, позволяющие минимизировать негативное воздействие технологических процессов на окружающую среду, проводится оценка и анализ полученных данных. Результаты этой работы учитываются при постановке новых природоохранных задач.

Приоритеты в области экологии, безопасности и охраны труда ПАО «НК Роснефть» планирует стать одним из лидеров в области охраны труда (ОТ), промышленной безопасности (ПБ) и защиты окружающей среды среди российских нефтегазовых компаний за счет следующих факторов:

- организация контроля за обеспечением права на безопасные и здоровые условия труда на рабочих местах;
- систематический анализ причин возникновения производственного травматизма, разработка и внедрение мероприятий для их устранения;
- выполнение лечебно-профилактических мероприятий;
- создание и внедрение Единой системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и экологией, гармонизированной со стандартами OHSAS 18001-2007 и ISO 14000;
- модернизация производств, замена морально и физически изношенного оборудования, внедрение инновационных научно-технических разработок по безопасности и охране труда, промышленной и экологической безопасности (ЭБ);
- мониторинг состояния и условий охраны труда, промышленной и экологической безопасности;
- поддержание фонда защитных сооружений в постоянной готовности;
- внедрение в процессы управления трехмерного моделирования потенциально опасных объектов;
- создание корпоративной культуры безопасности, повышение культуры охраны труда; – подготовка работников к действиям в чрезвычайных ситуациях и их своевременное обучение по ОТ, ПБ и экологии;
- снижение объемов накопления нефтешламов;
- разработка проекта модернизации комплекса биологических очистных сооружений по приведению качества очистки стоков к нормам;
- утилизация до 95% попутного нефтяного газа.

На предприятии успешно функционирует система экологического менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Цели, утвержденные в ПАО «НК Роснефть», охватывают все аспекты природоохранной деятельности:

- своевременное выполнение экологических обязательств;
- снижение объемов образования отходов;
- снижение сбросов загрязняющих веществ в водные объекты;
- снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух (в том числе выбросов парниковых газов);
- снижение аварийности нефтепроводов;
- восстановление почв;
- энерго- и ресурсосбережение.

Достигать этих целей позволяет реализация ряда инвестиционных программ:

- Газовой программы;
- Целевой программы повышения надежности трубопроводов;
- Целевой экологической программы.

Мониторинг достижения установленных целей производится постоянно, что позволяет оперативно оценивать эффективность избранной стратегии и совершенствовать её на любом из этапов реализации.

Общество обеспечено комплексом объектов природоохранной инфраструктуры (полигоны ТБО, шламонакопители нефтяных и буровых шламов и так далее), которые соответствуют самым высоким современным требованиям. Успешно внедряется инновационный проект - комплексная переработка нефтесодержащих отходов и буровых шламов с получением строительных материалов и полезной вторичной продукции.

#### *Взаимодействие с местным сообществом и местной властью*

ПАО «НК Роснефть» соблюдает ответственность в отношении местного сообщества и местной власти.

ПАО «НК Роснефть» является крупнейшим налогоплательщиком в Российской Федерации.

#### *Ответственность перед потребителями*

ПАО «НК Роснефть» соблюдает ответственность в отношении потребителей.

### *Спонсорство и корпоративная благотворительность*

ПАО «НК Роснефть» поддерживает благотворительные проекты по следующим направлениям:

- помощь образовательным учреждениям, объектам здравоохранения;
- поддержка массового и молодежного спорта;
- реализация проектов по возрождению культурных ценностей.

### *Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности*

ПАО «НК Роснефть» осознает свою ответственность перед государством в связи со значимостью и спецификой деятельности, строго следуют требованиям законодательства Российской Федерации, стремятся быть образцом в выполнении правовых и этических обязательств в отношении государства.

В ПАО «НК Роснефть» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.

Структура программ КСО нефтегазовой компании ПАО «НК Роснефть» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура программ КСО

| Направление мероприятий   | Элемент  | Стейкхолдеры   | Сроки реализации | Ожидаемый результат  |
|---|--|--|------------------|--|
| Условия труда и отдыха на производстве                                | Социально-ответственное поведение                                    | Сотрудники   | Бессрочно        | Удовлетворение сотрудников предоставленными условиями, повышение работоспособности   |
| Охрана здоровья и личное страхование                                  | Социально-ответственное поведение                                    | Сотрудники<br>Страховые компании   | Бессрочно        | Удовлетворение сотрудников предоставленными условиями, повышение работоспособности   |
| Корпоративные жилищные программы                                      | Благотворительные пожертвования<br>Социально-ответственное поведение | Сотрудники<br>Органы местного самоуправления   | Бессрочно        | Привлечение и удержание в Компании перспективных, квалифицированных работников и специалистов дефицитных специальностей  |
| Корпоративное пенсионное обеспечение и социальная поддержка ветеранов | Социально-ответственное поведение                                    | Сотрудники<br>Органы местного самоуправления   | Бессрочно        | Формировать будущую пенсию за счет средств работодателя, а также за счет собственных средств работника путем заключения индивидуального пенсионного договора с НПФ «НЕФТЕГАРАНТ» |
| Промышленная безопасность и охрана труда                              | Социально-ответственное поведение                                    | Сотрудники<br>Органы местного самоуправления<br>Поставщики                           | Бессрочно        | Обеспечивая безопасные условия труда, ПАО «НК «Роснефть» стремится к безаварийной эксплуатации оборудования, поддержанию его работоспособности и надежности.                     |
| Экологическая безопасность  | Социально-ответственное поведение                                    | Сотрудники<br>Органы местного самоуправления и государственной власти<br>Потребители | Бессрочно        | Достижение лидерства в сфере экологической безопасности среди нефтегазовых компаний  |

#### 4.2. Определение затрат на программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности для компании ПАО «НК Роснефть» является определение затратных статей. В таблице 12 представлены основные затраты ПАО «НК Роснефть» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО для ПАО «НК Роснефть»

| Программы   | Единица измерения | Сумма, млн. руб. |
|---|-------------------|------------------|
| создание оптимальных условий труда  | млн. руб.         | 12526            |
| финансирование социальной сферы в рамках соглашений о сотрудничестве с регионами  | млн. руб.         | 4069             |
| благотворительность, включая оказание благотворительной помощи образовательным организациям в рамках поддержки государственной политики в сфере образования и науки | млн. руб.         | 2283             |
| Расходы на охрану здоровья, поддержку здорового образа жизни и другие социальные выплаты  | млн. руб.         | 9129             |
| Расходы на обеспечение жильем   | млн. руб.         | 741              |
| Расходы на негосударственное пенсионное обеспечение   | млн. руб.         | 5381             |
| Расходы на содержание социальной инфраструктуры   | млн. руб.         | 1524             |
| <b>ВСЕГО</b>  | млн. руб.         | <b>35653</b>     |

#### 4.3. Ожидаемая эффективность программы КСО

Итак, корпоративная социальная ответственность – один из ключевых принципов управления ПАО «НК Роснефть», который играет важную роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений. ПАО «НК Роснефть» придает большое значение развитию современной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам.

ПАО «НК Роснефть» в полной мере осознаёт уровень социальной ответственности компании. Поддержание баланса интересов всех заинтересованных сторон, обеспечение социальной стабильности и повышение эффективности деятельности – вот, на наш взгляд, основные составляющие устойчивого роста компании.

ПАО «НК Роснефть» ориентирована на создание современной инвестиционно привлекательной компании, основной ценностью для которой являются интересы и права акционеров. При этом мы соотносим интересы

развития бизнеса с тем воздействием, которое деятельность компании оказывает на экономику, общество и окружающую среду.

Говоря об эффективности программ КСО предприятия ПАО «НК Роснефть» важно отметить, что:

- 1) программы КСО соответствуют целям и стратегии ПАО «НК Роснефть»;
- 2) в компании преобладает внешняя КСО;
- 3) программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые в компании ПАО «НК Роснефть» целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.



## **Заключение**

Центральное место в производственной деятельности любой организации занимает труд и его результаты, поскольку с помощью рабочей силы создаётся прибавочный продукт. Это обстоятельство предопределяет отношение к рациональному использованию трудовых ресурсов, так как без коллектива работников не существует организации и без необходимого количества людей определённых профессий и квалификации ни одна организация не может достичь своей цели.

В условиях развивающихся рыночных отношений правильная организация труда и заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы, формирование мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности. Расходы на оплату труда составляют значительную часть себестоимости продукции, работ, услуг промышленных организаций. Поэтому нормы труда и его оплаты необходимо устанавливать, учитывая не только необходимость воспроизводства рабочей силы, но также конкурентоспособность продукции, работ, услуг на рынке товаров. Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. А это предполагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов предприятий. В современных условиях хозяйствования мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием. Эти изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. И в данном случае задача анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию.

Правильная оценка хозяйственной деятельности весьма важна,

поскольку позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе определить новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов.

Проведенный анализ динамики и структуры численности персонала анализируемого предприятия выявил, что профессиональный, высококвалифицированный коллектив сотрудников, мотивированных на эффективную работу, – главный актив ПАО «Роснефть» и залог устойчивого развития Компании.

Не смотря на это, отдел развития персонала ПАО «Роснефть» имеет ряд недостатков, которые определяют низкую вовлеченность персонала в деятельность компании.

В связи с этим разработ комплекс мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, а, следовательно, модернизации и реструктуризации отдела по развитию персонала. Проанализирован возможный экономический эффект от предложенных нововведений.

### **Список использованных источников**

1. Орлова Т. М. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности: учебное пособие / Т. М. Орлова. - М.: КноРус, 2010. - 256 с.;
2. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / В. И. Бариленко и др.; ред. В. И. Бариленко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.;
3. Любушкин, Н. П. Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушкин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 575 с.;
4. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. - 5-е изд., перер. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 536 с.;
5. Тимофеев А. В. Особенности оценки и аттестации персонала предприятий / А. В. Тимофеев // Нефть, газ и бизнес. - 2012. - №1.-С.66-69.;
6. Немчиков, Е. Н. Стимулирование инновационной активности производственного персонала предприятий топливно-энергетического комплекса/ Е. Н. Немчиков // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2012. - №1. - С. 42-48;
7. Сотникова С. И. Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 3. С. 4 - 12.;
8. Сотникова С. И., Волянский Г. Н. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // Вестник НГУЭУ. 2012. N 2. С. 46 - 55.;
9. Подсумкова Л. А. Особенности нормирования труда управленческого персонала в инновационной экономике // Инновационная деятельность. 2010. N 2. С. 18 - 23.;
10. Воронин Э. Е., Киселева М. В. К вопросу оценки уровня организации труда на предприятии // Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы: Материалы Ежегодной межрегиональной

- научно-практической конференции молодых ученых. Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2010. С. 20 - 28.;
11. Папонова Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. - М. : Финпресс, 2011. - 176 с.;
12. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перер. и доп. - М. : Инфра-М, 2011. - 378 с.;
13. Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А. Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2004. – 322 с.
14. Архипов А. М. Экономика труда / А. М. Архипов, И. С. Шацкая. – М.: Экономика, 2009. – 560 с.
15. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 195 с.
16. Веснин В. Р. менеджмент: учебник – 2-е издание / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2006 – 365 с.
17. Войтов А. Г. Экономика. Общий курс / А. Г. Войтов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 610 с.
18. Волгин Н. А. Экономика труда. Социально – трудовые отношения / Н. А. Волгин
19. Волков О. И. Экономика предприятия (фирмы) / О. И. Волков, О. В. Девяткина. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 601 с.
20. Гинзбург А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – Питер, 2007. – 290
21. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 718 с.
22. Ефимова Е. Г. Экономика / Е. Г. Ефимова. – МГИУ, 2008. – 368 с.
23. Ивашковский С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень / С. Н. Ивашковский. – М.: Дело, 2008. – 440 с.

24. Карлик А. Е. Экономика предприятий (организаций) / А. Е. Карлик, А. И. Нечитайло. – СПб: Проспект, 2008. – 304 с.
25. Материалы официального сайта ПАО «Роснефть»
26. Нехорошева Л. Н. Экономика предприятия / Л. Н. Нехорошева. – БГЭУ, 2008. – 720 с.
27. Самойлович В. Г. Экономика предприятия / В. Г. Самойлович. – М.: Академия, 2009. – 224 с.
28. Столяров В. И. Экономика / В. И. Столяров. – М.: Академия, 2008. – 512 с.
29. Экономика персонала / М. В. Артамонова, Т. Н. Василюк, Р. П. Колосова, М. В. Луданик. – М.: ИНФА, 2009. – 904 с.
30. Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2010. - № 1 (9). - с. 123-126.
31. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 96 с.
32. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
33. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие. — Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. — 332 с.
34. Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.
35. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 7 (73). - с. 80-84.
36. Корниенко Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. - Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 104 с.

- 37.Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.
- 38.Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. - М.: БПА, 2007. — 424 с.
- 39.Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения. - М.: Компания "Спутник+", 2012. — 135 с.
- 40.Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - № 3 (42). - с. 82-85.
- 41.Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2014. - № 1 (11). - с. 117-122.
- 42.Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. - ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. - 255 с.
- 43.Правила работы с персоналом в организациях нефтепродуктообеспечения российской федерации. Утверждены Приказом Минэнерго России от 17 июня 2003 г. № 225.
- 44.Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. - 224 с.
- 45.Синякова М.Г. (ред.) Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О.И. Дорогина, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.

- 46.Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2010. — 208 с.
- 47.Тюпишева О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2010. - № 10 (80). - с. 9-17.
- 48.Уайтли Ф. Мотивация. Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 160 с.
- 49.Чеканов Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально-трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2010. – №2. – С. 182-185

## Приложение 1

### Краткая характеристика современных методов внутрифирменного профессионального обучения [35-40]

| № п/п | Название метода  | Описание способа обучения  | Преимущества   | Недостатки  |
|-------|--|--|--|---|
| 1     | Лекция   | Устная передача информации с использованием средств наглядности  | Ориентация слушателя в большом объеме информации; большая наполняемость аудитории; контроль лектором содержания и последовательность и изложения                                   | Отсутствие обратной связи от слушателей; невозможность учета исходного уровня всех слушателей; жесткая привязанность занятий к расписанию       |
| 2     | Семинар  | Совместное обсуждение вопросов, поиск решения проблем  | Достаточно высокий уровень контроля знаний; конкретизация и связи лекционного материала с наличным опытом учащегося  | Относительно небольшая численность группы; высокие требования к коммуникативным умениям ведущего  |
| 3     | Обучение с применением информационно-компьютерных технологий | Представление осваиваемого содержания в сочетании визуально-образной (видеосюжетов) и текстовой информации, графиков, показа объекта изучения в динамике | Динамичность, возможность повторов в просмотре материала целиком или частями в удобное для ученика время; не требуется специального помещения; высокая экономическая эффективность | Отсутствие интерактивной связи; не учитывает индивидуальных особенностей ученика; отсутствует стимулирующее воздействие тьютера (преподавателя) |
| 4     | Дистанционное обучение                                       | Использование средств телекоммуникации для обучения на значительном  | Возможность вовлечь большое число сотрудников; возможность   | Необходим высокий уровень технической оснащенности учебного   |



|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   |  | расстоянии между преподавателем и учеником  | обучать на рабочем месте; возможность выбора учениками удобного времени для обучения; возможность фиксации учебного процесса на электронные носители               | процесса; отсутствие непосредственного контакта с преподавателем может снизить учебную мотивацию слушателя   |
| 5 | Модульное обучение                                       | Разбивка материала на отдельные, относительно самостоятельные части (модули) какой-либо системы знаний. Модули отличаются целями, методами обучения, адекватными освоению содержания данного модуля | Гибкость, избирательность, возможность менять последовательность модулей   | Возможна утрата целостности восприятия материала; возможно снижение логической связности блоков знания, их фрагментарность   |
| 6 | Обучение методом разбора конкретных случаев (кейс-стади) | Метод предполагает всесторонний анализ изучения ситуаций, сложившихся в той области деятельности, в которой обучаемый повышает свою компетентность  | Возможность организации продуктивной дискуссии в учебной группе; сопряженность решаемых проблем с профессиональным опытом участников; высокая мотивация участников | Требуется высокий уровень организации дискуссии, иначе на анализ случая потребуется слишком много времени; необходимо, чтобы участники обладали достаточно высоким уровнем знаний и умений в данной области; квалификация преподавателя должна быть высокой для достижения поставленной учебной цели |

|   |                 |   |   |   |
|---|-----------------|---|---|---|
| 7 | Тренинг         | Рассмотрению теоретических вопросов отводится вспомогательная роль. Основное внимание направлено на практическую сторону дела   | Дает возможность разноаспектного изучения проблемы; подготавливает к действию в реальных ситуациях эффективно; повышает мотивацию сотрудников; вызывают эмоциональный подъем слушателей                 | Необходимо посттренинговое сопровождение во избежание утраты приобретенных навыков  |
| 8 | Деловая игра    | Моделирование различных сторон профессиональной деятельности работника  | Позволяет основательно изучить проблему, обоснованно готовить и принимать решение; уменьшает вероятность совершения ошибок в реальной ситуации  | Необходимость тщательной подготовки сценария игры; необходима высокая квалификация ведущего в широком спектре профессиональных проблем участников игр, а также высокий уровень коммуникативных умений |
| 9 | Метод мифологем | Отыскание оригинального способа решения проблем, возникающих в реальной ситуации на основе метафоры, т.е. разработка вымышленного сценария, в котором описывается сходная ситуация (по отношению к реальным | Развитие креативности персонала; установка на творческий поиск в реальной проблемной ситуации; снижение уровня тревожности слушателей (обучающегося персонала) при возникновении новых профессиональных | Уменьшение внимания к логистике, рациональному и всесторонне просчитанному решению в условиях реального действия  |

|    |   | профессиональным<br>ситуациям)   | задач   |   |
|----|---|--|---|---|
| 10 | Проигрывание<br>ролей (ролевые<br>игры) | Обучаемый<br>выполняет<br>закрепленную за<br>ним роль в<br>определенных<br>сюжетах игры<br>ситуациях   | Проигрывание<br>ролей усиливает<br>рефлексивную<br>составляющую<br>служебной<br>деятельности,<br>способствует<br>пониманию<br>мотивов действия<br>членов<br>коллектива,<br>выполняющих<br>другие функции;<br>способствует<br>снижению числа<br>типичных ошибок,<br>допускаемых в<br>реальных<br>производственных<br>ситуациях | Не вскрывает<br>глубинных<br>мотивов, которые<br>могут быть<br>побудителями<br>принятия решения<br>работником в<br>реальных условиях<br>деятельности                        |
| 11 | Ценностная<br>ориентировка              | Имеет целью<br>привитие<br>ценностей<br>корпорации,<br>ознакомление с<br>традициями и<br>правилами деловой<br>жизни, ее<br>культурными<br>особенностями,<br>требует от<br>организаторов<br>хранения,<br>накапливания<br>выразительных<br>эпизодов из ее<br>жизни. Нередко эти<br>эпизоды<br>приукрашиваются<br>или даже<br>сочиняются в<br>интересах<br>повышения<br>корпоративной<br>сплоченности | Содействует<br>адаптации нового<br>сотрудника;<br>формирует<br>лояльность<br>новичка к<br>компаниям   | Возможно<br>разочарование<br>нового<br>сотрудника,<br>получившего<br>чрезмерно<br>приукрашенную<br>информацию,<br>после<br>столкновения в<br>корпорации с<br>реалиями жизни |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 12 | Действие по образцу                     | Обучаемым демонстрируется "поведенческая модель", служащая примером для подражания, профессионального поведения, которое предлагается освоить. Далее модель отрабатывается обучаемым в ходе практических действий                                 | Соответствие рабочим ситуациям; позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых  | Могут сработать негативные установки обучаемого на личность тренера, не обусловленные содержанием демонстрируемой им функции  |
| 13 | Наставничество (коучинг)                | Индивидуальное или коллективное шефство опытных работников над начинающими молодыми сотрудниками, содействие их адаптации и профессиональном совершенствовании, приобщение к корпоративным ценностям  | Адаптация новых сотрудников осуществляется более эффективно; повышается их мотивация к освоению профессиональной деятельности; совершенствуется квалификация самих наставников  | Ограниченность возможности подбора наставников в связи с высокими требованиями к профессиональным, личностным и коммуникативным качествам наставника  |
| 14 | Обучение посредством рефлексии действия | Создание условий для самообучения организации. Обучение идет в рамках выполнения персоналом функций с регулярной рефлексией – "разбором полетов", когда анализируются ошибки, продуктивные решения и т.д. В ходе таких встреч сотрудники намечают | Развитие у персонала установок на самостоятельное принятие решений; формирование навыков планирования и достижения целей; повышение личной ответственности персонала за действия, в разработке которого данный сотрудник принял | Ограниченность "поля деятельности", представляющего проблематику совершенствования профессиональной деятельности работника. Совершенствование идет зачастую на основе обобщения эмпирического опыта, т.е. методом проб и ошибок |

|    |   | мероприятия по совершенствованию деятельности корпорации   | участие   |  |
|----|---|--|---|--|
| 15 | Обучение в креативных группах (см. аналог – п. 21 – мозговой штурм) | Разработка группой (как правило, состоящей из представителей различных подразделений) предложений по улучшению работы компании или решению какой-то конкретной проблемы. Свои предложения группа передает руководству компании для рассмотрения и принятия решений | Повышение мотивации и самостоятельности сотрудников; выработка навыков принятия решения   | Разочарование в случае безосновательного неприятия руководством предложений группы, что может вызвать негативный деловой настрой |
| 16 | Разбор "завалов"  | Имитации ситуаций, часто встречающихся в практике. К примеру, возникает задача упорядочения разнообразной информации, поступившей на стол руководителя (деловые бумаги, факсы, докладные записки) и принятия необходимых решений                                   | Высокий уровень мотивации участников; высокая степень включенности в решение профессиональных вопросов; развитие аналитических способностей и системного мышления обучаемых | Требуется исходный уровень владения соответствующим и навыками работы с документами  |
| 17 | "Передвижки" (метод ротации)  | Временный перевод работника на другой трудовой пост с целью приобретения нового профессионального опыта  | Положительно сказывается на мотивации сотрудника; помогает преодолевать негативные эффекты от   | Могут возникнуть стрессовые состояния в случае существенно новых требований к работнику на новом месте                           |

|    |  |  |   |   |
|----|--|--|---|---|
|    |  |  | монотонной работы; расширяет круг делового и личного общения  |   |
| 18 | Обучение по методу "лидер – ведомый" (вариант наставничества, см. п. 13)     | Для овладения новыми умениями работник на некоторое время прикрепляется к более опытному сотруднику, что дает возможность выделить для себя те задачи, которые предстоит освоить в случае занятия аналогичного поста                                 | Простота и экономичность; более эффективно происходит адаптация работника к новому виду деятельности; усиление степени интеграции внутри компании         | Не всегда обучаемый осознает "внутренние", психологические механизмы принятия того или иного решения своим опытным коллегой |
| 19 | Обучение по методу "обмена опытом" (разновидность метода ротации, см. п. 17) | Временный перевод специалиста на другое место работы с последующим возвратом на старое место   | Усиление сплоченности персонала; улучшение коммуникативных навыков  | Возможно возникновение стрессовых состояний в связи с затруднениями личного и делового характера на новом трудовом посту    |
| 20 | Обучение по методу "работа в парах"  | К работнику прикрепляется партнер; он обеспечивает обратную связь, оценивая действия своего коллеги, прежде всего при освоении новых задач. Сотрудники в этой паре равноправны (соответствует русской поговорке "Одна голова хорошо, а две – лучше") | Дает возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе; увидеть недостатки и исправить их; развиваются навыки делового взаимодействия | Могут возникнуть затруднения, обусловленные несовместимостью участников "нары" в личной сфере                               |
| 21 | Мозговой штурм   | Работа   | Эффективен, даже  | Недостаточно  |

|    |                                  |   |   |   |
|----|----------------------------------|---|---|---|
|    | (аналог п. 15)                   | <p>осуществляется в малых группах. Главная цель – формулировка решения некоторой проблемы. Предлагаемые идеи вначале собираются, причем на этом этапе предложения участников не подвергаются критике. На последующих этапах в ходе дискуссии осуществляется их разбор и выработка окончательного варианта предложения</p> | <p>если не все участники обсуждения обладают необходимыми знаниями и умениями (т.е. при обсуждении проблем средней и низкой степени сложности); не требует специальной подготовки участников к этой форме работы; имеет место развивающий эффект, обусловленный включением отдельной персоны в продуктивную работу группы участников штурма; снижает уровень стресса, возникающего в коллективе в реальных условиях возникновения проблем; формирует культуру дискуссии, в которой справедлива поговорка "В споре рождается истина"</p> | <p>эффективен в решении сложных задач; трудно установить критерии оценки наилучшего решения; трудно определить авторство идей; трудно преодолеть спонтанность обсуждения, уводящую нередко далеко от существа проблемной ситуации</p> |
| 22 | "Летучка" (планерка, оперативка) | <p>Форма решения текущих производственных вопросов в условиях обмена мнениями, информацией о проблемных вопросах,</p>   | <p>Тесная привязка к реальным производственным процессам; демонстрация сочетания содержательно-проблемного и эмоционально-</p>  | <p>Организатору и ведущему мероприятия необходимо сделать нужные акценты и обобщения, адресованные непосредственно к</p>  |

|    |  |   |  |  |
|----|--|---|--|--|
|    |  | открывающих<br>возможность<br>повышения<br>профессионального<br>опыта персонала   | волевого подхода<br>в принятии<br>управленческого<br>решения   | участникам,<br>повышающим<br>свою<br>квалификацию;<br>следует избегать<br>вовлечения новых<br>сотрудников в<br>непродуктивные<br>дискуссии (где<br>могут иметь место<br>ругань, взаимные<br>обвинения и т.п.<br>способы<br>выражения своего<br>мнения) |
| 23 | Участие в<br>конференциях и<br>выставках | Посещение<br>предполагает<br>подготовку резюме<br>о мероприятии (в<br>форме доклада<br>руководству и<br>коллегам). Участие<br>предполагает<br>заблаговременную<br>подготовку и<br>предварительное<br>изучение вопросов<br>оригинальности и<br>практической<br>значимости<br>выносимых на<br>экспозицию<br>объектов и других<br>материалов | Мобилизует<br>работника на<br>поиск<br>необходимой<br>информации о<br>состоянии дел в<br>соответствующей<br>отрасли знаний<br>или<br>профессиональной<br>деятельности;<br>развивает навыки<br>делового общения;<br>совершенствует<br>аналитические<br>возможности<br>работника:<br>позволяет<br>корректировать<br>производственные<br>цели корпорации и<br>методы их<br>достижения | Полученные<br>впечатления от<br>новейших<br>достижений в<br>своей<br>профессиональной<br>области не всегда<br>могут быть<br>реализованы в<br>ближайшей (да и<br>отдаленной)<br>перспективе, что<br>может вызвать<br>разочарование у<br>сотрудника      |
| 24 | Консультирование                         | Обращение<br>работника за<br>содействием в<br>решении<br>производственных<br>вопросов к<br>авторитетному<br>специалисту в<br>соответствующей<br>области   | Получение<br>адресной<br>поддержки и<br>углубление<br>профессионального<br>опыта   | Требует<br>достаточно<br>значительных<br>финансовых затрат   |



|    |                            |  |   |   |
|----|----------------------------|--|---|---|
| 25 | Производственное совещание | Элемент решения профессиональных задач по определенному кругу вопросов. В отличие от мозгового штурма обсуждение строго регламентировано, неперспективные (с точки зрения ведущего) предложения отсекаются сразу | Участники совещания повышают свою профессиональную осведомленность в данной предметной области, а также в решении конкретных вопросов | Развивающий эффект может быть достигнут, если ход рассуждений руководителя и ведущих специалистов донести до малоопытных сотрудников с необходимой степенью развернутости и обобщения |
|----|----------------------------|--|---|---|